



# Nabídka vzdělávacích služeb vybraného podniku

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch  
*Autor práce:* **Veronika Smutná**  
*Vedoucí práce:* Ing. Mgr. Lenka Suková





# Offer of Educational Services in a Selected Company

## Bachelor thesis

*Study programme:* B6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208R175 – Tourism

*Author:* **Veronika Smutná**

*Supervisor:* Ing. Mgr. Lenka Suková





## **Zadání bakalářské práce**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Veronika Smutná**  
*Osobní číslo:* E16000149  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* B6208R175 – Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch  
*Zadávající katedra:* katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Vedoucí práce:* Ing. Mgr. Lenka Suková  
*Konzultant práce:* Lenka Pokorná  
VSA Manager

*Název práce:* **Nabídka vzdělávacích služeb vybraného podniku**

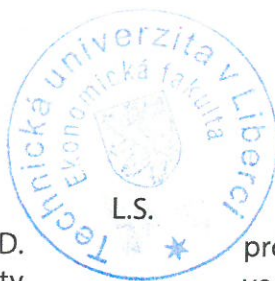
### **Zásady pro vypracování:**

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců.
3. Charakteristika vybraného podniku a popis konceptu nové vzdělávací služby.
4. Analýza externích vzdělávacích aktivit.
5. Návrh postupu pro poskytování vzdělávací služby.
6. Hodnocení postupu a formulace závěrů.

*Seznam odborné literatury:*

- BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- EGEROVÁ, Dana. 2012. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0139-0.
- LIKER, Jeffrey K a David MEIER. 2016. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5800-8.
- RIES, Eric. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishing Group. ISBN 978-0-307-88791-7.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.
- PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

<i>Rozsah práce:</i>	min. 30 normostran
<i>Forma zpracování:</i>	tištěná / elektronická
<i>Datum zadání práce:</i>	1. října 2018
<i>Datum odevzdání práce:</i>	31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

16. 4. 2019

Veronika Smutná

# **Nabídka vzdělávacích služeb vybraného podniku**

## **Anotace**

Bakalářská práce se věnuje nabídce vzdělávacích služeb vybraného podniku a rozpracovává důležité náležitosti, které musí být zajištěny před samotnou realizací nabízených služeb. Cílem bakalářské práce je zmapování současného stavu a návrh dalších postupů. Práce se nejprve zabývá teoretickými východisky problematiky vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na jeho systematickosti a na trendy sledované vybraným podnikem. Následně představuje koncept nově vzniklé služby a provádí vlastní analýzu konkurenčního prostředí v této oblasti. Získané informace dále využívá pro analýzu vlastní činnosti vybraného podniku a vyprofilování konkurenční výhody. Dále se práce věnuje zabezpečování doplňkových služeb pro zákazníky, které souvisí s realizací vzdělávací aktivity. Zaměřuje se na vypracování analýz, které slouží k vytvoření podkladů pro realizaci všech těchto doplňkových služeb. V závěru je navržen a graficky znázorněn postup pro poskytování vzdělávací služby.

## **Klíčová slova**

Externí vzdělávací instituce, firemní vzdělávání, lean, metody vzdělávání zaměstnanců, rozvoj pracovníků.

# **Offer of Educational Services in a Selected Company**

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the offer of educational services in a selected company and elaborates important requirements that need to be ensured before realization of the offered services. The aim of the bachelor thesis is to map the current state and to propose further procedures. At first, the thesis deals with the theoretical background of the issue of employee education with a focus on its systematizations and trends, followed by the selected company. Subsequently, this introduces the concept of the newly created service and performs its own analysis of the competitive environment in this area. The obtained information is used to analyze the activities of the selected company and to create a competitive advantage. Furthermore the work deals with the provision of additional services for customers that are related to the realization of educational activities. It is focused on the preparation of analyzes, which serve to create the basis for the realization of all these additional services. In conclusion, a procedure for providing an educational service is designed, and graphically depicted.

## **Key Words**

Company training, development of employees, external educational institutions, lean, staff training methods.

## **Poděkování**

Ráda bych zde poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Lence Sukové za její cenné rady, věcné připomínky a čas, který mi věnovala. Děkuji také manažerce vzdělávací akademie Lence Pokorné za konzultace, díky kterým mohla být práce zpracována tak, aby byla skutečným přínosem.



# Obsah

Seznam zkratek .....	9
Seznam tabulek .....	10
Seznam ilustrací .....	11
Úvod .....	12
1 Vzdělávání jako služba .....	14
2 Firemní vzdělávání .....	17
2.1 Legislativní rámec vzdělávání zaměstnanců v ČR .....	20
3 Systematické vzdělávání zaměstnanců .....	22
3.1 Interní a externí vzdělávání .....	23
4 Současné trendy ve firemním vzdělávání .....	26
4.1 LEAN .....	26
4.2 E-learning .....	28
5 Představení společnosti .....	30
6 Popis nabízené vzdělávací služby .....	31
7 Analýza konkurenčních společností .....	33
7.1 Průzkum trhu konkurentů .....	33
7.2 Zhodnocení konkurentů .....	35
7.3 SWOT analýza vybraného podniku .....	36
7.4 Celkové shrnutí .....	38
8 Organizační zajištění vzdělávací služby .....	39
8.1 Segmentace zákazníků .....	39
8.2 Analýza ubytovacích služeb .....	42
8.3 Analýza stravovacích služeb .....	43
8.4 Analýza volnočasových aktivit .....	43
8.5 Proces nabízení služby .....	46
Závěr .....	50
Seznam použité literatury .....	52
Seznam příloh .....	55

## **Seznam zkratek**

VSA	Value Stream Academy
LEA	Lean Excellence Academy
API	Akademie produktivity a inovací
ICG	Integrated Consulting Group
IPI	Institut průmyslového inženýrství

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Zhodnocení vybraných konkurenčních společností.....	35
Tabulka 2: SWOT analýza vybraného podniku .....	37
Tabulka 3: Potenciální zákazníci společnosti LEA .....	40
Tabulka 4: Nabídka možných teambuildingových aktivit.....	45
Tabulka 5: Symboly použité ve vývojovém diagramu .....	47

## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Maslowova pyramida lidských potřeb .....	18
Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců .....	23
Obrázek 3: Systém neustálého zlepšování ve firmě .....	27
Obrázek 4: Ukázka z tréninkového centra .....	32
Obrázek 5: Proces nabízení vzdělávací služby - 1. část.....	48
Obrázek 5: Proces nabízení vzdělávací služby - 2. část.....	49
Obrázek B1: Zobrazení vybraných restaurací na mapě .....	60

# Úvod

Důležitost firemního vzdělávání je již v dnešní době zřejmá. Uvědomují si ho jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci. Zaměstnavatelé díky klesající míře nezaměstnanosti pocítují čím dál větší problém nalézt kvalifikované zaměstnance a soustředí se proto především na rozvíjení potenciálu stávajících zaměstnanců a jejich podporu. Do této podpory spadá také jejich vzdělávání a proškolení. Co se týče postoje zaměstnanců, dle průzkumu společnosti EdAssist považuje téměř 70 % dotazovaných získávání nových vědomostí za jeden z nejzajímavějších firemních benefitů. Pokud má být vzdělávání zaměstnanců efektivní, nesmí být realizováno nahodile, ale systematicky a na základě cíleného strategického plánu. Stále více podniků své strategické plány tvoří s odkazem na Lean Manufacturing, neboli zeštíhlování výrobních procesů. Podniky, které se soustředí na uplatňování Lean metodik, se snaží budovat udržitelné podnikání a neustále nacházet prostory ke zlepšení. Aby tento systém mohl fungovat, musí být zásady Lean Manufacturingu akceptovány a podporovány napříč organizací. Jednou z hlavních zásad je právě rozvíjení talentů a neustálé proškolení zaměstnanců v této oblasti a následně aplikování naučených dovedností v praxi.

Cílem bakalářské práce je popsat nově vzniklou vzdělávací službu, zhodnotit její potenciál vzhledem ke konkurenci a připravit ji k nabídnutí potenciálním zákazníkům. Práce poskytuje pomoc vybranému podniku, který chce na základě pozitivních interních zkušeností, realizovat vzdělávací aktivity v Lean oblasti také externě. Tato pomoc spočívá v analýze konkurence a určení největších hrozeb a potenciálů podniku pro jednodušší vstup na trh. Předmětem práce je také krátké představení popisované firmy a jejich služeb včetně popisu situace, která vedla k inspiraci návržení takovéto služby. Práce se nezabývá jen zmapováním prostředí, do kterého podnik hodlá vstoupit a jeho potenciálních zákazníků, ale také pomocí analýz nabízí možnosti realizace doplňkových služeb a aktivit. Řadíme sem analýzu vhodných ubytovacích a stravovacích zařízení pro účastníky školení a také analýzu teambuildingových aktivit v místě školení. Tato část práce je pro podnik důležitá, neboť díky rostoucí důležitosti firemního vzdělávání, rostou i požadavky na školení. Tyto požadavky se promítají nejen do realizace samotné vzdělávací aktivity, ale také do oblasti doplňkových služeb a vytváření zázemí pro účastníky. Výsledkem práce

v tomto ohledu je vytyčení hlavních kroků, které musí být učiněny, aby podnik nabízel svou službu jako kvalitní externí vzdělávací instituce.

Praktická část práce je doplněna o úvodní teoretickou část. V ní je vysvětlen kontext firemního vzdělávání a jeho systematického pojetí. Jsou zmíněny dvě možnosti realizace vzdělávacích aktivit, a sice využití interních lektorů či oslovení externí instituce. Vzhledem k povaze nabízených vzdělávacích aktivit vybraným podnikem, se práce v teoretické části zabývá také využitím metod e-learningu a vysvětlením Lean koncepce jako takové. Co se týče tématu Lean neboli štíhlé výroby, mnoho českých publikací se jím vzhledem k jeho specifikaci a náročnosti nezabývá.

# 1 Vzdělávání jako služba

Poskytování vzdělávacích aktivit je charakterizováno jako poskytování služeb. Vzdělávání disponuje všemi následujícími specifickými vlastnostmi, které jsou u služeb definovány: nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita (proměnlivost), pomíjivost a absence vlastnictví (Vašítková, 2014).

Uvedené specifické vlastnosti služeb budou následně blíže charakterizovány dle autorek Vašítkové (2015) a Jakubíkové (2009):

- Nehmotnost

Jedná se o nejcharakterističtější vlastnost služeb, od které se odvíjejí další vlastnosti. Čistou službu totiž nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem a mnohé vlastnosti tak zůstávají zákazníkovi při prodeji služeb skryté. Pro snížení neurčitosti výsledků je důležité, aby se zákazník snažil vyhledávat znaky, které svědčí o kvalitě služeb. Tuto kvalitu zákazník posuzuje zejména na základě personálu, místa, ceny apod. Jelikož zákazník nedokáže službu dostatečně posoudit dříve, než ji spotřebuje, je pro něj obtížné objektivně zhodnotit konkurující si poskytovatele služeb. Z toho důvodu je u poskytování služeb patrná zvýšená důležitost osobních zdrojů informací.

- Neoddělitelnost

Charakteristika neoddělitelnosti vyplývá ze stavu, že služby jsou na jedné straně vytvářeny, zatímco na straně druhé spotřebovávány. Poskytovatel služby a zákazník se setkají v místě a v čase tak, aby mohla být realizována výhoda, kterou zákazník poskytnutím služby získává. Existují situace, kdy zákaznickova přítomnost není nutná po celou dobu poskytování služby (např. zhotovení jídla v restauraci) a producent služby může být ve specifických případech nahrazen strojem (např. prodejní automat jízdenek).

- Proměnlivost

Jak již bylo zmíněno, v procesu poskytování služeb jsou přítomni zákazníci a poskytovatelé služeb. Jejich chování nelze vždy předvídat, a proto je proměnlivost neboli heterogenita služeb příčinou, že zákazník nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby.

- Pomíjivost

Nehmotnost služeb způsobuje, že služby nelze skladovat, znovu prodávat či vracet, a jsou tedy pro daný okamžik ztracené. Tato charakteristická vlastnost je označována jako pomíjivost služeb. To způsobuje, že pro zákazníka je mnohdy obtížné službu reklamovat. Organizace poskytující služby se snaží sladit nabídku s poptávkou, jelikož pomíjivost služby se stává problémem právě tehdy, když začne poptávka kolísat a kapacity producentů nesouhlasí s reálným kupním potenciálem.

- Absence vlastnictví

Nemožnost vlastnit službu úzce souvisí s nehmotností a pomíjivostí služeb. Na rozdíl od nákupu zboží nezískává zákazník při poskytování služby směnou za své peníze žádné vlastnictví, ale pouze právo na poskytnutí služby. Toto právo může být případně zhmotněno nějakým dokladem (např.: permanentka do bazénu, lístek do divadla, lístek na autobus).

Výše definované vlastnosti musejí být zohledněny také při marketingu služeb, konkrétně v rámci marketingového mixu. Pojem marketingový mix je označován soubor nástrojů, za pomoci kterých se utváří konkrétní vlastnosti nabízených služeb. Cílem každého marketingového mixu je uspokojit potřeby zákazníka a generovat zisk organizaci. Základní marketingový mix obsahuje čtyři prvky (tzv. 4P): produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion). V odvětví služeb jsou ovšem tyto čtyři prvky považovány za nedostačující a k marketingovému mixu se připojují další tři P: materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes). Materiální prostředí pomáhá ke zhmotnění služeb a je jakýmsi důkazem jejich vlastností. Prvky lidé a procesy zohledňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem (Vašítková, 2014).

Služby obecně můžeme klasifikovat dle různých kritérií. Vašítková (2014) uvádí například odvětvové třídění služeb:

- Terciární služby – služby dříve vykonávané doma, např.: stravovací a ubytovací služby, kadeřnictví, čistírny, kosmetické služby a další.



- Kvartérní služby – služby, které usnadňují a zefektivňují rozdělení práce, např.: doprava, obchod, komunikační služby a další.
- Kvintérní služby – služby, které určitým způsobem mění a zdokonalují jejich příjemce, např.: vzdělávání, zdravotní péče a další.

Dále se setkáváme s rozdělením služeb na služby pro spotřebitele a služby pro organizace. Služby pro spotřebitele jsou určeny jednotlivcům či domácnostem, jež používají službu pro svůj prospěch, a neplyne jim z toho žádná ekonomická výhoda. Služby pro organizace jsou poskytovány podnikům a dalším organizacím za účelem tvorby dalších ekonomických zisků (Vašítková, 2014).

## 2 Firemní vzdělávání

Pojem firemní vzdělávání může být definován různými způsoby. Obecně lze říci, že se jedná o vzdělávací proces organizovaný podnikem. V rámci tohoto procesu dochází nejen k získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanec potřebuje na stávající pracovní pozici (jako je například odborná způsobilost a kvalifikace), ale i k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů zaměstnance, které ho připravují pro výkon náročnějších pracovních úkolů v budoucnu (Egerová, 2012).

Tureckiová (2008) definuje firemní vzdělávání jako souhrn nejrozličnějších typů vzdělávacích aktivit pořádaných podniky a vytváření takových příležitostí k učení zaměstnanců, které podporují konkurenceschopnost podniku a zaměstnatelnost jeho členů.

Z výše uvedených definic je patrné, že díky vzdělávání zaměstnanců se zvyšuje jejich kvalifikace a zaměstnanci jsou poté schopni dosahovat vyšších pracovních výkonů, což má pozitivní dopad na produktivitu celého podniku. Proto firmy dnes již pro své zaměstnance nenabízí jen možnost odměny, ale též možnost příležitostí k dalšímu vzdělávání a plánování kariéry. Na oplátku očekávají od zaměstnanců iniciativnost, motivaci a ochotu ujmout se různých rolí a povinností (Liker, Meier, 2016).

Z pohledu zaměstnavatele jsou nejdůležitější přínosy, případně návratnost jeho investice. Stejně jako investice do hmotných aktiv, jsou i investice do rozvoje zaměstnanců považovány za nástroj ke zvýšení produktivity. Proto jde vždy o srovnání vynaložených nákladů a přínosů, které z investice plynou. Tyto přínosy jsou nejlépe viditelné, pokud dojde k využití získaných znalostí a dovedností bezprostředně po vzdělávací aktivitě (např. realizace zlepšovacího projektu). Obecně se jedná o lepší využití potenciálu zaměstnanců a zvýšení výkonu jejich práce. Většina zaměstnanců je totiž vybavena daleko větší vynalézavostí, schopnostmi, talentem a kreativitou, než jejich současná práce vyžaduje. Důležité je identifikovat tyto zaměstnance a zajistit, aby mohl být jejich potenciál rozvíjen ku prospěchu podniku. Zaměstnavatelé mohou rovněž vidět školení jako prostředek, jak získat od svých zaměstnanců závazek. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci považují odbornou přípravu za cestu k rozvoji a růstu, roste jejich úroveň odhodlání vůči těm, kteří jim vzdělávání poskytují (Wisneski, 2015) (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Důležitost možnosti vzdělávání si uvědomují i zaměstnanci. Firemní vzdělávání může vést k lepšímu uspokojení všech lidských potřeb uvedených v Maslowově pyramidě (viz obrázek 1). Zvyšování kvalifikace prostřednictvím vzdělávání obecně umožňuje udržení pracovního místa a s tím spojené uspokojení fyziologických potřeb (nákup potravin, zajištění přístřeší), dále je uspokojena potřeba sounáležitosti (zaměstnanec je součástí podobně vyškoleného týmu), potřeba bezpečí (zaměstnanost a dosažení vlastnictví), potřeba uznání (důvěra v dosažené dovednosti) a potřeba seberealizace (zvýšená schopnost řešit problémy). Školení umožňuje jednotlivcům soutěžit s ostatními zaměstnanci pro vyšší úroveň dosažení v každé kategorii potřeb popsané Maslowem. V neposlední řadě si zaměstnanci vyšším vzděláním a proškolením zvyšují svoji hodnotu a konkurenceschopnost na trhu práce. V budoucnu lze očekávat, že většina zaměstnanců budou vzdělaní a vysoce motivovaní lidé a jako takoví budou hlavními tvůrci bohatství firmy (Wisneski, 2015).



*Obrázek 1: Maslowova pyramida lidských potřeb*  
Zdroj: vlastní zpracování dle King, 2010

Obecně lze konstatovat, že mezi klíčové úkoly firemního vzdělávání patří zajišťování vertikální a horizontální flexibility zaměstnanců. Vertikální (podélná, longitudinální) flexibilita znamená flexibilitu v rámci pracovního místa. Týká se přizpůsobování a rozvoji pracovních schopností pro plnění úkolů na stejném pracovišti. Horizontální (příčná, transversální) flexibilita znamená rozvoj schopností výkonu pracovních činností na příbuzných pracovních místech (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Firma může organizovat vzdělávací aktivity zaměřující se na různé oblasti vzdělávání. Do základních oblastí vzdělávání zaměstnanců dle Bartoňkové (2010) patří:

- orientace – vzdělávací aktivity v rámci adaptačního procesu a příprava zaměstnanců pro výkon určité pracovní pozice;
- doškolení (prohlubování kvalifikace) – vzdělávání, které slouží k přizpůsobení znalostí a dovedností zaměstnance aktuálním požadavkům jeho současného pracovního místa;
- přeškolení (rekvalifikace) – jde o takové formování pracovních schopností, které umožní pracovníkovi nové uplatnění v rámci firmy, může být plná nebo částečná;
- profesní rehabilitace – opětovné zařazení osob, které nemohli ze zdravotních důvodů dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;
- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje) – další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti (více než na kvalifikaci zaměřeno na pracovní potenciál zaměstnance).

Firemní vzdělávání je v rámci systematického pojetí zařazováno do personálních činností a jako takové by mělo být propojováno i s ostatními činnostmi personálního útvaru, kam spadá například nábor a výběr zaměstnanců, plánování osobního rozvoje, hodnocení výkonu atd. Toto propojení přispívá k efektivitě firemního vzdělávání i příslušných personálních činností (Bartoňková, 2010).

Ries (2011) hovoří o ještě větším propojování, a to celých útvarů ve firmě. Podle něj nemá docházet k rozdělování firmy do striktně určených oddělení, v rámci kterých se zaměstnanci zaměřují pouze na plnění cílů svého oddělení. Efektivnější cesta je snažit se vytvářet multifunkční týmy, které se budou společně snažit dosáhnout firmou vytyčených milníků. V kontextu vzdělávání zaměstnanců by tedy všichni ve firmě – ne pouze personální oddělení – měli mít na paměti důležitost neustálého zlepšování a vzdělávání.

Cesta k úspěchu a zlepšení výkonu společnosti je kombinace školení, podpory supervizora a organizační politiky, která zvyšuje motivaci, vytváří podmínky pro školení a odstraňuje potenciální nepřijemnosti. Nejde tedy jen o samotné vzdělávání. Školení nemůže přinést výsledky, dokud ho vedení nepřetržitě nepodporuje a neúčastní se ho. Důležitými otázkami, které by měly být předmětem neustálého dialogu mezi zaměstnanci a jejich

nadřízenými, jsou například stanovení cílů, poskytování zpětné vazby atd. Vyvstává také potřeba částečné formalizace tohoto druh komunikace (např. povinný rozhovor mezi účastníky školení a školiteli a formální záznam rozhovoru pro personální oddělení) (Dermol, Cater, 2013).

## 2.1 Legislativní rámec vzdělávání zaměstnanců v ČR

Péče o zaměstnance z hlediska jejich odborného rozvoje je primárně řešena v Zákoníku práce České republiky. Dle aktuálního znění zahrnuje Zákoník práce do odborného rozvoje zaměstnanců zejména: zaškolení a zaučení zaměstnanců, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců (Zákon 262/2006, § 227).

Kromě toho je také legislativně řešena i oblast povinného vzdělávání zaměstnanců, kam patří bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborná způsobilost v požární ochraně, a také povinné vzdělávání upravené v různých vyhláškách a směrnicích pro určité profese (řidiči, svářeči atd.) (Bartoňková, 2010).

Pro účely bakalářské práce budou blíže definovány oblasti ze Zákoníku práce, které se týkají zaškolení, zaučení a prohlubování kvalifikace zaměstnanců.

V rámci zaškolení a zaučení zaměstnanců je zmíněno, že zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit nového zaměstnance bez kvalifikace, a také zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce. Zaškolení nebo zaučení se přitom považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat (Zákon 262/2006, § 228).

Prohlubování kvalifikace definuje zákoník jako její průběžné doplňování nebo též její udržování a obnovování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce (Zákon 262/2006, § 230).

Podle paragrafu 320 je zaměstnanec „*povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci*

*požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby.*“ (Zákon 262/2006, § 230).

Účast na školení se v tomto případě opět považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Vynaložené náklady na školení je povinen hradit zaměstnavatel. Zaměstnanec se může na nákladech podílet v případě, požaduje-li absolvování ve finančně náročnější formě (Zákon 262/2006, § 230).

V případě zvyšování kvalifikace se jedná o dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže je v souladu s potřebou zaměstnavatele (Zákon 262/2006, § 231).

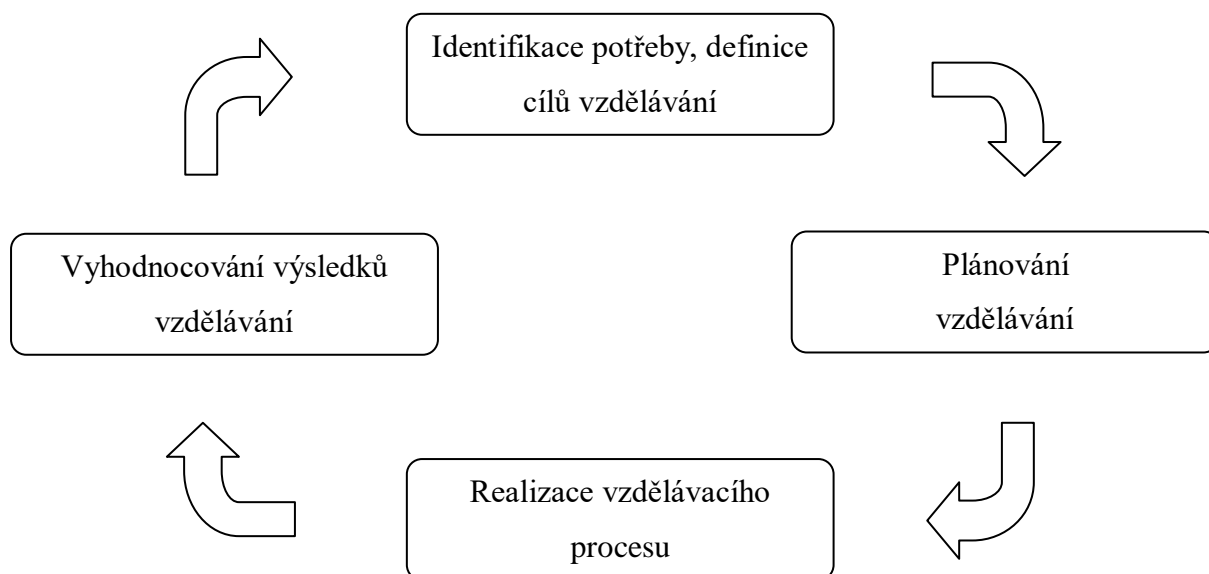
### 3 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Přístupy jednotlivých podniků ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců se mohou lišit s ohledem na systematicčnost realizace. Egerová (2012) zmiňuje podniky, které se omezují pouze na povinné a zákonné vzdělávání či na vzdělávací aktivity doplňující nezbytné dovednosti k výkonu určité práce. Vzhledem k tomu, že se tyto podniky snaží vzdělávací aktivity eliminovat, upřednostňují zaměstnance s již nabytými požadovanými dovednostmi a schopnostmi. Dále jsou uvedeny podniky, které provádějí nesystematické vzdělávání. Tyto podniky poskytují jednorázové většinou náhodné a nepravidelné vzdělávací aktivity zaměřené na pokrytí aktuálních potřeb. Chybí zde provázanost vzdělávání a ostatních personálních procesů. Naopak v podnicích, kde je uplatňováno systematické vzdělávání, je nahlíženo na vzdělávání jako na jednu z klíčových personálních činností a je propojeno s personální strategií a také s celkovou strategií podniku. Proto je tento přístup označován jako strategický. Vzdělávání zaměstnanců je považováno za efektivní právě tehdy, pokud je splněna podmínka jeho systematicčnosti a pokud vychází z celopodnikové strategie. To vyžaduje mimo jiné spolupráci více odborů či oddělení v podniku.

Současná podniková praxe pod systematickým vzděláváním chápe dlouhodobý proces, který je založen na následujícím čtyřfázovém modelu (viz obrázek 2), který popisuje například Bartoňková (2012):

- definování potřeb a cílů vzdělávání.
- Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení definovaných potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání.
- Využití zkušených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání neboli realizace vzdělávání.
- Monitorování a následné vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění efektivnosti.

Systém firemního vzdělávání je tedy opakující se cyklus, jenž vychází ze zásad firemní vzdělávací politiky, sleduje cíle firemní strategie a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).



Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců  
Zdroj: vlastní zpracování dle Vodák, Kucharčíková, 2011

Systematické vzdělávání přináší jak pro podnik, tak pro zaměstnance mnoho výhod. Považujeme ho za jeden z nejefektivnějších způsobů hledání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeb zaměstnanců, umožňuje neustále zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího cyklu jsou zohledněny v následujícím a v neposlední řadě umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců dle specifických podnikových potřeb (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### 3.1 Interní a externí vzdělávání

Co se týče samotné realizace vzdělávacího procesu, podnik může mít interní školitele, či využívat služeb externí vzdělávací firmy.

Oba tyto způsoby mají své výhody a nevýhody. Jak zmiňují autoři Kaesler a Kaelser-Probst (2013), mezi výhody využití interních školitelů patří například možnost větší specifikace obsahu školení na podnik, následná lepší kontrola nastavených opatření, nezávislost podniku na externích nabídkách a menší náklady při velkém počtu zúčastněných. Ovšem naopak při menší účasti jsou náklady při zvolení této možnosti realizace vyšší. Mezi nevýhody patří také skutečnost, že obsah školení může být ovlivněn tzv. podnikovou slepotou. Podnik může mít problém se zajištěním vhodných prostor



s potřebným vybavením a adekvátních interních školitelů. Při oslovení externí vzdělávací instituce jsou nespornou výhodou zkušenosti školitelů a profesionální vedení školení. Do podniku mohou také vnikat nové impulzy a zkušenosti. Nevýhodou může být složitá kontrola nastavených opatření či hrozba úniku interních informací.

- **Interní vzdělávání**

Do interního vzdělávání řadíme např. zácvik nového zaměstnance, trénink na pracovišti související např. se zavedením nového zařízení, týmovou výměnu zkušeností, realizaci interního projektu, samostudium na pracovišti aj. (Eger, 2005).

Mezi metody vzdělávání na pracovišti (on the job) patří například: instruktáž při výkonu, rotace práce, koučování nebo mentorování (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Tyto vzdělávací aktivity, které jsou realizovány na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných činností, bývají zabezpečovány interně a pro rozvoj zaměstnanců v jiných oblastech práce (soft skills, vizual management...) může být oslovena externí vzdělávací instituce.

Ovšem i v těchto oblastech si firma může vytvářet vlastní interní školitele. Tito školitelé ale většinou také musejí být vyškoleni externími lektory nebo specialisty, aby mohli dále zprostředkovat získané vědomosti většímu počtu zaměstnanců v podniku. Autoři Liker a Meier (2016) uvádějí, že mezi hlavní kroky rozvoje zaměstnanců patří výběr, rozvoj školitelů externistou, rozvoj interních školitelů, další rozvoj pracovníků a vedoucích, kontrola a audit. V rámci vyškolení vlastních školitelů je důležité, aby byli schopni rozpoznat ty nejdůležitější poznatky pro jejich podnik a účinně je předat druhým.

- **Externí vzdělávání**

Pokud si podnik uvědomuje nutnost investic do lidských zdrojů v organizaci a nedisponuje dostatečným počtem interních lektorů, může delegovat tyto aktivity a povinnosti na externí vzdělávací instituce. Tyto externisté disponují nejen know-how v příslušném oboru, ale i v didaktice vzdělávání a jsou proto schopni efektivně předat znalosti a dovednosti. Vzdělávací instituce mívají rozsáhlé zkušenosti s řadou cílových skupin a dokáží podle

předem vytyčených požadavků sestavit a realizovat vzdělávací akci, popř. celý systém vzdělávání v organizaci (Langer, 2013).

Mezi metody vzdělávání realizované mimo pracoviště (off the job) patří například přednáška, demonstrace, workshop, brainstorming, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Ovšem i při realizaci vzdělávání externistou, musí být vzdělávací aktivita vědomě začleněna do procesu systematického vzdělávání firmy. Podnik, ve kterém je vzdělávání realizováno, se nemůže interně distancovat od vzdělávacího procesu. Musí zde být jasná podpora a následné využití (Dermol, Kater, 2013).

Při výběru vzdělávací instituce musí být zváženy různé aspekty, jako je například její prozákaznická orientace, vývoj vlastních produktů, metodika vzdělávání, odbornost, reference a v neposlední řadě kvalita lektorů (Langer, 2013).

Co se týče lektorů (ať už externích či následně interních), jsou kladeny požadavky především na jejich zkušenosti a autoritu. Rozměr lektorovi autority je skryt v pojetí jeho profesionality, v schopnostech zvládat svou roli a udržet si adekvátní sociální status. Lektorova autorita je proměnnou, která závisí na celé řadě okolností. Jednou z podstatných oblastí je jeho schopnost uplatnit ve své profesní roli komplex širokých znalostí a dovedností, které lze vystihnout pod pojmem kompetence. Vyčleňuje se zde oblast osobnostních kompetencí ústící do polohy přirozené autority. Do žádoucích osobnostních kompetencí lektora můžeme zařadit psychickou odolnost, empatii, toleranci, osobní dovednosti (řešení problémů, kritické myšlení) a osobní vlastnosti (zodpovědnost, důslednost). Kompetence profesní potom tvoří základ pro zvládání variability lektorských situací v praxi. Spadají sem například kompetence odborně předmětové, psycho-didaktické, komunikativní, organizační a řídicí, diagnostické, konzultativní a kompetence reflexe vlastní činnosti (Procházka, 2011).

## 4 Současné trendy ve firemním vzdělávání

V současné době můžeme v oblasti vzdělávání zaměstnanců pozorovat mnoho trendů. Pro potřeby bakalářské práce bylo vybráno téma štíhlé výroby bez plýtvání (lean), který souvisí s přístupem firmy ke školení a rovněž s obsahem školení. Dále byl zvolen e-learning, jakožto trend týkající se metod školení.

### 4.1 LEAN

Lean Production System neboli systém štíhlé výroby je výrobní systém, který vznikl ve firmě Toyota za účelem poskytování té nejlepší kvality s co nejnižšími náklady a co nejkratší dodací lhůtou prostřednictvím eliminace plýtvání. V tomto pojetí je možné tedy lean přístup definovat jako systematický přístup sloužící k identifikaci a odstranění plýtvání prostřednictvím neustálého zlepšování, a tím zefektivnění činností firmy (interní dokumenty vybraného podniku).

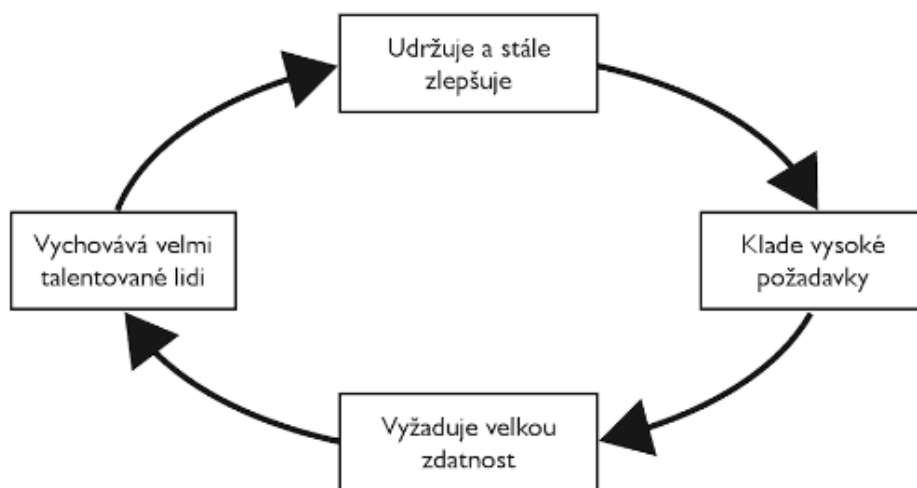
Na samém vrcholu pyramidy celkové koncepce Toyoty stojí zásada být organizací, která se neustále učí a těží z přínosů soustavné reflexe a trvalého zlepšování. Neboť stav neustálého zlepšování pramení z neustálého učení a je považován za nejvyšší metu účinného fungování firmy (Liker, Meier, 2016).

Dle Riese (2011) není ani tak nedostatek inovativních nápadů a projektů, jako je nedostatek podpory ze strany řídicích pracovníků. Pracovníci nemají prostor tyto inovace realizovat. Proto je v lean pojetí rozvíjení talentu zaměstnanců považováno za stěžejní pracovní náplň každého manažera.

Ve většině firem lze spatřit neustále se opakující cyklus boje s problémy. Autoři Liker a Meier (2016) tvrdí, že tyto firmy problémy efektivně neřeší, ale pouze je narychlo záplatují. Jde o začarovaný kruh a jako u většiny nekonečných cyklů je i tady těžké určit začátek a podniknout kroky k nápravě. V Toyotě jsou přesvědčeni, že prvotní příčinou je neefektivní proces kvalifikace zaměstnanců a nedostatečné rozvíjení jejich talentu.

Základem tohoto myšlení je naučit zaměstnance základní dovednosti, které potřebují pro svou práci, aby tyto základy zvládli natolik dobře, že budou schopni sami přicházet

s inovacemi a při práci dále růst. Cyklická povaha tohoto systému pak vede k jeho dlouhodobému zdokonalování. Toto funguje díky výchově zdatných zaměstnanců, kteří dokáží efektivně řešit problémy. Cykličnost tohoto systému je vizuálně zobrazena na obrázku 3 (Liker, Meier, 2016).



Obrázek 3: Systém neustálého zlepšování ve firmě  
Zdroj: Liker, Meier, 2016

Lean přístup byl tedy prvně definován pro výrobní systém firmy Toyota, ale dnes už víme, že jeho zásady lze uplatnit v rámci veškerých činností firmy, například pro štíhlou administrativu či pro tzv. startupy<sup>1</sup>. Ries (2011) uvádí, že lean přístup lze aplikovat při startupu jakkoli velké firmy a v jakémkoli odvětví. Musí ovšem respektovat základní princip a to, nerealizovat se jen z důvodů vydělat peníze či uspokojit potřeby zákazníků, ale naučit se budovat udržitelné podnikání. V lean pojetí není indikátorem zaručeného úspěchu dobrý podnikatelský plán, pevná strategie a důkladný průzkum trhu, jak tomu bylo dříve. V dnešní době musí startupy operovat s čím dál větší nejistotou. Startup musí mít dobré základy ve formě různých analýz a pevně stanovenou vizi. Zároveň ale musí být pružný, schopný reagovat na změny a vypořádat se s potenciálními překážkami.

---

<sup>1</sup> Startup je anglický výraz pro podnikatelský subjekt, typicky popsán jako nově založená či začínající společnost a rychle se vyvíjející a měnící společnost (CzechStartups.org, 2018).

Čím dál více zaměstnavatelů převážně výrobních firem si uvědomuje potřebu být „lean“. A proces neustálého zlepšování je cesta, jak toho dosáhnout. Vystává tedy potřeba neustálého proškolení zaměstnanců v těchto směrech, jelikož lean přístup vyžaduje velmi schopné a kompetentní zaměstnance, kteří podávají špičkové výkony (Liker, Meier, 2016).

## **4.2 E-learning**

V současné době neexistuje jednotné a všeobecně přijímané vymezení pojmu e-learning. V českém překladu je možné setkat se s pojmy jako elektronické učení či elektronické vzdělávání. Z hlediska složení slova může být pojem e-learning vymezen jako kombinace elektronického a učení, kde klíčovou roli sehrává učení a kde elektronické je pouhým nástrojem, i když nezbytným a velice účinným (Egerová, 2012).

Resnberg (2006) definuje e-learning jako takové vzdělávací prostředí, které bylo vytvořeno za pomoci internetových technologií a které obsahuje širokou škálu výukových a informačních zdrojů a řešení, jejichž cílem je zlepšení výkonnosti jednotlivce i organizace.

Pokud chce firma účelně a efektivně využívat e-learning v podnikovém vzdělávání, musí zvážit jeho výhody a nevýhody, jak z hlediska organizace, tak z hlediska účastníků a vzdělávání. Výhodou pro obě dvě strany je časová a prostorová flexibilita tohoto typu vzdělávání. Organizace nejvíce ocení možnost vytvářet kurzy podle aktuálních potřeb a snížení času potřebného pro vzdělávání účastníků. Nevýhodou pro organizaci jsou především vysoké počáteční náklady, zahrnující tvorbu kurzů a vytvoření potřebné technologické infrastruktury. Pro účastníka tento způsob vzdělávání znamená možnost studovat vlastním tempem a postupovat dle vlastních potřeb a schopností. V tomto směru ovšem také vystává hrozba neúspěchu pro účastníky s malou motivací a špatnými studijními návyky. Účastník se také může potýkat s technologickými problémy a s problémem omezeného osobního kontaktu. Tuto nevýhodu izolace může částečně eliminovat tzv. blended learning (Egerová, 2012).

Blended learning neboli smíšené či propojené vzdělávání je kombinace e-learningu a tradiční výuky. Variant propojení moderních technologií s tradičními postupy existuje obrovské množství a vždy záleží na aktérech a cílech výuky. Jako nejzákladnější varianta může být uvedena kombinace tištěných a elektronických výukových materiálů (Zounek, Sudický, 2012).

Možnosti využití e-learningu v prostředí firmy jsou poměrně široké. Slouží především k získání základního přehledu o určité problematice či k osvojování si aktuálních informací. Možnými vzdělávacími oblastmi e-learningu mohou být vstupní školení, povinná školení ze zákona, kurzy pro nové pracovníky na určitých pozicích či školení, sloužící jako základ pro následná prezenční školení (Egerová 2012).

## 5 Představení společnosti

V roce 2012 založila koncernová společnost Knorr-Bremse vlastní vzdělávací akademii pro zaměstnance v oblasti štíhlých systémů výroby s názvem **Value Stream Academy** (dále jako **VSA**). Společnost Knorr-Bremse je označována za celosvětově vedoucího výrobce brzdících systémů pro železniční a užitková vozidla. Provozuje svá zastoupení na všech kontinentech – konkrétně ve 30 zemích. V rámci výrobního systému celé této společnosti vznikl vzdělávací koncept zaměstnanců, který je realizován prostřednictvím VSA, a to jak formou e-learningu, tak formou praktických školení. Jako sídlo akademie byl zvolen výrobní závod společnosti v Liberci. Tato lokalita byla vybrána hlavně díky sortimentu výrobků, které se v libereckém závodě vyrábí a které mohou být pro případy školení demonstrovány, a dále byla zohledněna také dobrá infrastruktura místa. Důležitým faktorem pro úspěšná školení je existence tréninkového centra přímo ve výrobě. VSA si klade za cíl podporu zlepšování napříč celým systémem hodnot a vytváření stabilního teoretického zázemí ve společnosti. Dále se snaží identifikovat prostor pro zlepšování na všech úrovních, podporovat výměnu myšlenek mezi lokalitami, a také vybudovat síť expertů. Jelikož myšlenka VSA vychází ze zásad štíhlé výroby (viz podkapitola 3.1), jsou tyto zásady základním pilířem pro všechny realizované vzdělávací aktivity (interní dokumenty vybraného podniku).

Jelikož společnost dlouhodobě pozoruje pozitivní dopad aktivit VSA na činnosti svých zaměstnanců, rozhodla se rozšířit svá pole působnosti a začít vzdělávací aktivity realizovat i jako externí vzdělávací instituce pro zaměstnance jiných firem. Pro tyto účely vznikl nový koncept akademie nazvaný jako **Lean Excellence Academy** (dále jako **LEA**).

Za svého dosavadního působení získala akademie potřebné know-how v oblasti školení zaměstnanců v lean tématice a bohaté zkušenosti s realizací a vedením školení. Zároveň má k dispozici školící prostory ve společnosti Knorr-Bremse a jejich tréninkové simulační centrum přímo ve výrobě. Společně s existencí e-learningu, veškerých školících materiálů a zkušených lektorů tvoří toto vše základ pro to, aby se LEA stala kvalitní externí vzdělávací institucí v oblasti štíhlé výroby a pomáhala ostatním firmám zavádět systematický přístup pro identifikaci a odstranění plýtvání.

## 6 Popis nabízené vzdělávací služby

Jelikož za vznikem LEA stojí společnost Knorr-Bremse a školení jsou realizována v jejich výrobním závodě, musí být tyto skutečnosti brány v potaz i při určování cílových zákazníků. Nabízené vzdělávací služby jsou proto primárně určeny pro zákazníky a dodavatele společnosti Knorr-Bremse, a dále také pro firmy v okolí, které ale nejsou považovány za konkurenty společnosti v průmyslu. Díky tomuto opatření může v průběhu školení probíhat výměna zkušeností se specialisty na štíhlou výrobu z firmy Knorr-Bremse a s kolegy z dalších firem v regionu.

LEA disponuje dobře organizovaným systémem školení. Svým potenciálním zákazníkům nabízí následující vzdělávací aktivity:

**Lean Basics Training** – spočívá v zpřístupnění vytvořených e-learningových kurzů s tematikou štíhlé výroby. Tyto kurzy jsou zpracovány zajímavou prezentační formou, která obsahuje doprovodný hlas, animace, kvízy, hry a videa. Jsou k dispozici v 6 jazycích - angličtině, němčině, francouzštině, češtině, maďarštině a ruštině. Po absolvování všech modulů je k dispozici závěrečný test na ověření získaných znalostí. Účastník kurz úspěšně dokončí, pokud získá minimálně 80 % z tohoto závěrečného testu a může si následně vytisknout certifikát o jeho absolvování. Tento způsob vzdělávání může sloužit buď jako samostatná vzdělávací aktivita pro získání základního přehledu o lean metodikách, nebo jako příprava pro následné prezenční školení.

**Lean Practical Training** – jedná se o 3 denní otevřené prezenční školení, které slouží k jasnému pochopení procesů štíhlé výroby a možností využití těchto procesů v organizaci. Účastníci školení získají napřed teoretický základ prostřednictvím e-learningu, následně jsou jim všechny procesy blíže vysvětleny zkušenými školiteli a takto získané znalosti ihned aplikují v rámci navazujících praktických workshopů. Hlavní metodiky představené během školení jsou tedy přímo využity v praxi při simulacích (viz obrázek 4). Tato reálná zkušenost zajistí, že účastníci budou schopni praktikovat principy štíhlé výroby po návratu do svého podniku, a tak tedy budou pomáhat optimalizovat výkon společnosti a šetřit její zdroje. Na konci školení získá účastník certifikát o jeho absolvování.



**Capacity Enhancement Training** – je vypisované otevřené jednodenní školení, které účastníkům nabízí možnost se interaktivně naučit spočítat své stávající výrobní kapacity a najít potenciály k jejich zvýšení. Součástí tohoto školení je případová studie, simulace a společný workshop. Takto koncipovaná školení jsou zaměřena na jednu konkrétní oblast, v rámci které probíhá intenzivní praktický trénink.

Prezenční školení jsou nabízena v anglickém a českém jazyce. Minimální počet účastníků pro realizaci školení je 10 osob, maximální pak 12 osob. Součástí školení jsou vytištěné školicí materiály v praktické sadě. LEA vyhláší termíny školení, na které mohou firmy své zaměstnance zaregistrovat. V případě, že firma projeví zájem a zajistí dostatečný počet účastníků, je možné realizovat školení na základě konzultace i mimo vyhlášené termíny, případně i v prostorech dané firmy, která o školení žádá. Dále je možné také realizovat jednodenní školení pouze na předem domluvená témata.

Co se týče cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců (viz obrázek 2), LEA se prozatím chce věnovat pouze realizaci vzdělávacího procesu. Ovšem vizí do budoucna zůstává podílet se na všech aspektech tohoto cyklu v oblasti lean vzdělávání v jednotlivých firmách. Prozatím je pro společnost důležité dostat se do podvědomí potenciálních zákazníků jako kvalitní externí vzdělávací instituce, která v procesu realizace vzdělávací aktivity zajistí vše potřebné. Radíme sem například vytištěné školicí materiály v praktické sadě, občerstvení během školení, v případě vícedenního školení i zrealizování večere v příjemném prostředí, a dále také pomoc se zajištěním veškerých vedlejších služeb související s účastí na školení jako je ubytování, individuální stravování či případné volnočasové aktivity.



*Obrázek 4: Ukázka z tréninkového centra*  
Zdroj: vlastní, 2018

## 7 Analýza konkurenčních společností

Pro úspěšný vstup do odvětví je důležité znát stávající situaci a své potenciální konkurenty. Tato kapitola se tedy věnuje průzkumu konkurence, určení největších konkurentů společnosti, jejich analýze a zhodnocení situace vzhledem k vlastní činnosti.

### 7.1 Průzkum trhu konkurentů

Na začátek se autorka zaměřila na společnosti, které konkurují společnosti v průmyslu, tedy na výrobce brzdových systémů. Byly identifikovány následující společnosti: Wabco, Haldex, Arwin Meritor, BPW, SAF Holland. Na základě internetového průzkumu bylo zjištěno, že žádná z těchto výrobních společností školení na štihlou výrobu či na přidružené metodiky externě nenabízí a konkurence v tomto odvětví tedy nebyla nalezena.

Dále už se již průzkum věnoval společnostem, které poskytují otevřená školení v oblasti Lean tematiky, se stejným zaměřením jako vybraný podnik. Cílem bylo nalézt takové vzdělávací instituce, které se primárně zaměřují na realizaci prakticky orientovaných Lean školení a které mají možnost realizovat tato školení ve výrobním závodě. Na základě těchto parametrů byly vybrány následující společnosti: **API, ROI, ICG, IPI**. Tyto společnosti budou níže blíže popsány, se zaměřením na činnosti ohrožující potenciál Lean Excellence Academy.

#### **API – Akademie produktivity a inovací, s.r.o.**

Akademie API (Academy of Productivity and Innovations) vznikla v roce 2005 a sídlí ve Slaném. V rámci svého působení poskytuje konzultační a vzdělávací služby v oboru průmyslové inženýrství a v Lean oblastech. Akademie vypisuje většinou jednodenní školení, které je zaměřeno na metodický výklad s možností praktických ukázek v tréninkovém centru či případových studií. Součástí školení jsou tištěné školící materiály a občerstvení během školení. Většina školení je realizována v sídle akademie a u některých je možná praktická realizace v partnerských společnostech. Akademie také nabízí možnost firemního tréninku na zakázku. Nabízená školení probíhají pouze v českém jazyce a společnost cílí výhradně na Českou republiku, oddělila se i od slovenské IPA Slovakia.

Společnost již navázala spolupráci s mnoha firmami a prezentuje se kladnými referencemi na svých webových stránkách i na sociální síti facebook (API, 2018).

### **ROI Management Consulting a.s. – Lean FAB**

Společnost ROI Management Consulting vznikla v roce 1980 a jedná se o mezinárodní konzultantskou firmu s centrálou v Mnichově a pobočkami v Curychu, Vídni, Praze a Pekingu. Zastoupení v České republice, konkrétně v Jesenici u Prahy, má společnost od roku 2013 pod názvem Lean FAB. Lean FAB nabízí v rámci své činnosti nejčastěji jednodenní otevřená školení. Školení probíhají ve formě modulových programů, které slouží k řešení konkrétních problémů v podniku. Pro účely školení má k dispozici školicí centrum, kde může probíhat simulace výrobního procesu, nicméně nedokáže toto uskutečnit přímo v reálné výrobě. Součástí školení jsou vytištěné materiály pro účastníky, občerstvení během školení a zajištění ubytování v rámci vícedenních školení. Společnost se také snaží přizpůsobit požadavkům zákazníků a na základě poptávky zorganizuje školení na míru. Jelikož je Lean FAB pobočka mezinárodní společnosti, je tato společnost známá spíše v mezinárodním měřítku (Lean FAB, 2012).

### **ICG – Capability, s.r.o.**

ICG – Capability je součástí skupiny Integrated Consulting Group, což je konzultační společnost s více než 30 lety zkušeností působící ve 12 zemích Evropy. Společnost vypisuje velké množství různých školení v oblasti Lean, která jsou jednodenní, dvoudenní či třídní. Dále také školení Lean Six Sigma, které je realizováno ve třech stupních dle získaných znalostí (Yellow Belt, Green Belt, Black Belt). Samozřejmostí jsou školicí materiály a občerstvení po celou dobu kurzu. Školení probíhají většinou ve školicím centru v Praze, případně v prostředí vybrané partnerské firmy. Uzavřené firemní školení zrealizují na základě poptávky. Společnost se na svých stránkách prezentuje mnoha zpětnými vazbami svých spokojených zákazníků (Capability, 2019).

### **IPI - Institut průmyslového inženýrství s.r.o.**

Jedná se o společnost se sídlem v Liberci, která funguje od roku 1995 a která je orientovaná na řešení zakázek spojených se zlepšováním procesů v průmyslu i službách. V rámci své vzdělávací činnosti vypisuje IPI jednodenní a dvoudenní otevřená školení

v Lean oblasti, která jsou realizována v tréninkovém centru v sídle společnosti. Mimo to je ochotna také realizovat uzavřená školení na zakázku. Společnost disponuje velmi dobrým zázemím, neboť je schopna zajistit účastníkům školení ubytování a stravování přímo v místě školení. Na vyžádání zajistí i teambuildingové aktivity (IPI, 2017).

## 7.2 Zhodnocení konkurentů

Na základě výše uvedených charakteristik konkurenčních společností byly zhodnoceny stěžejní faktory u každé z nich ve vztahu k vybranému podniku (viz tabulka 1). Byly očíslovány dle důležitosti pro vybraný podnik (1 = důležité, 5 = nepříliš důležité).

*Tabulka 1: Zhodnocení vybraných konkurenčních společností*

<b>FAKTOR</b>	<b>API</b>	<b>ROI</b>	<b>ICG</b>	<b>IPI</b>
<b>Produkt</b>	2	2	2	2
<b>Doplňkové služby</b>	3	2	3	1
<b>Stabilita</b>	3	3	2	2
<b>Odbornost</b>	2	3	2	3
<b>Reputace</b>	1	4	3	3
<b>Lokalita</b>	3	3	3	1
<b>SOUČET</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>12</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V rámci faktoru **produkt** byla hodnocena nabídka školení. Všechny uvedené společnosti nabízejí jak otevřená školení s Lean tematikou, tak rovněž možnost uzavřeného školení na základě konzultace. Při hodnocení bylo zohledněno, že žádná ze společností nevyužívá metody e-learningu. Co se týče **doplňkových služeb**, standardem jsou vytištěné materiály

pro účastníky a občerstvení během školení. Společnost ROI navíc ještě zajišťuje ubytování pro účastníky, ovšem za největšího konkurenta v této oblasti je považována společnost IPI. Ta nabízí ubytování i veškeré stravování přímo v místě školení a navíc na požádání je schopna nabídnout i teambuildingové aktivity. Vzhledem ke **stabilitě** společností, nejdéle na českém trhu funguje společnost ICG a dále pak IPI. V rámci **odbornosti** byla posuzována praktická stránka školení. Bylo řešeno, do jaké míry je společnost schopná nabídnout účastníkům odborné školení s odkazem na reálné prostředí výroby. Všechny společnosti disponují zkušenými lektory a lean specialisty, nicméně v oblasti praktické části školení už mnohdy nemají takové možnosti. Společnosti ROI a IPI poskytuje školení pouze v tréninkovém centru, kde mají možnost simulací a tematických her. Ve výhodě jsou společnosti API a ICG, které mají mimo tréninkové centrum možnost některá školení provozovat v reálné výrobě partnerských společností. API je rovněž považována za nejsilnějšího konkurenta v oblasti dobrého jména společnosti a její **reputace**. Na základě hodnocení zákazníků, jak na webových stránkách společnosti, tak jejích sociálních sítí a zároveň na základě vlastní zkušeností, je tato společnost považována za známou vzdělávací akademii v oblasti Leanu. Naopak ROI, konkrétně česká pobočka Lean FAB je v rámci tohoto průzkumu nejmladší a je také považována za nejméně ukotvenou v povědomí potenciálních zákazníků na území České republiky. Vzhledem k **lokalitě** společností je největší potenciální hrozbou společnost IPI, která se nachází přímo v Liberci.

Cílem průzkumu bylo zjištění potenciální úspěšnosti firmy na trhu na základě zmapování konkurence. Popsány a srovnány byly 4 konkurenční společnosti. Na základě zhodnocení těchto vybraných společností vyplynulo, že největším potenciálním konkurentem pro Lean Excellence Academy by mohla být společnost IPI, z důvodu stejné lokality a jejího vysokého standardu v poskytování doplňkových služeb.

### 7.3 SWOT analýza vybraného podniku

Po zjištění stavu konkurence je zapotřebí věnovat se také rozboru vlastní společnosti. Pro tyto účely bylo použito SWOT analýzy. Jedná se o komplexní metodu kvalitativního hodnocení vzhledem k vnitřním a k vnějším firemním podmínkám. Podává informace o tzv. vnitřních faktorech, kterými jsou silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky

společnosti a zároveň o vnějších faktorech, kam patří její možné příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Tabulka 2: SWOT analýza vybraného podniku

Vnitřní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how založené na zkušenostech</li> <li>• Zkušenosti školitelů</li> <li>• Využití e-learningu</li> <li>• Zázemí mezinárodně uznávané firmy</li> <li>• Tréninkové centrum přímo ve výrobě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečný počet školitelů</li> <li>• Nemožnost zajištění doplňkových služeb přímo v místě školení</li> </ul>
Vnější faktory	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sdílení zkušeností s ostatními organizacemi</li> <li>• Stát se jedinou lean akademií realizovanou ve výrobním závodě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence ve školení</li> <li>• Propojení se závodem Knorr-Bremse Liberec</li> <li>• Nemožnost uspokojit větší poptávku</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V rámci vypracování SWOT analýzy byly nejprve definovány silné a slabé stránky společnosti. Mezi silné stránky je zařazeno zejména know-how, které akademie za dobu svého interního působení získala a které se rozhodla tímto způsobem více zužitkovat. Dále je třeba zmínit, že lektori jsou vyškolení Lean specialisté s řadou zkušeností a společnost nabízí efektivní formu školení s využitím e-learningových modulů. Silnou stránkou je také odkaz na dobré jméno mezinárodně uznávané firmy Knorr-Bremse. Tato skutečnost znamená, že společnost nezačíná úplně od začátku, ale lidé si ji mohou spojit s něčím, co už znají a co pro mnohé znamená kvalitu a stabilitu. Největší silnou stránkou je existence tréninkového centra přímo v reálném prostředí výrobního závodu. V rámci slabých stránek je zmíněn malý počet školitelů k dispozici v libereckém závodě. Na základě nabídky konkurence je zohledněna také skutečnost, že společnost nemůže zajistit ubytování a komplexní stravování přímo v místě školení.

Při zkoumání vnějších faktorů společnosti byla vymezena příležitost výměny zkušeností účastníků z různých společností, a získání tak komplexnějšího pohledu na danou problematiku. Jedinečná příležitost je poté spatřena v možnosti stát se jedinou Lean akademií, která je realizovaná výrobní společností a je tedy nejvíce spojena s reálným

prostředím výroby ve všech oblastech školení. Největší hrozbou společnosti je samozřejmě její konkurence ve školení, konkrétně z provedeného průzkumu vzešla jako největší konkurence společnost API. Případnou hrozbou by také mohlo být přílišné propojení s výrobním závodem společnosti Knorr-Bremse v Liberci, které je založeno na vzájemné spolupráci. Potenciální špatné vztahy se závodem by mohly mít negativní vliv na fungování vzdělávací akademie. Poslední zaznamenaná hrozba souvisí s problémem nedostatečného počtu školitelů, kteří by v případě většího zájmu ze strany zákazníků nebyli schopni realizovat více školení.

## **7.4 Celkové shrnutí**

Z výše uvedených analýz vyplývá, že vybraná společnost má do budoucna velký potenciál úspěchu. Na zmapovaném trhu bylo nalezeno relativně málo společností, které by poskytovaly otevřená školení v oblasti Leanu pro firemní zaměstnance a žádná taková, která by tato školení realizovala ve vlastním výrobním závodě. Pouze dvě ze čtyř vybraných společností mají možnost některá ze svých školení situovat do reálného prostředí výroby v partnerských společnostech. Nicméně nejedná se o jejich školící zázemí a jejich možnosti jsou značně omezené možnostmi partnerských společností. Vybraná společnost zvolila opačný postup a vzniká na základě svých vlastních výrobních zkušeností, které se rozhodla sdílet s ostatními společnostmi a realizovat vzdělávací služby založené na vlastní praxi. Nepřetržitý přístup k výrobě v rámci školení je považován za největší konkurenční výhodu společnosti. Další aspekt, ve kterém by společnost mohla vynikat, je v tomto oboru unikátní kombinace praktických školení s e-learningem. Do budoucna je doporučeno zvážit zaškolení více lektorů a zaměřit se na zabezpečování doplňkových služeb.

## 8 Organizační zajištění vzdělávací služby

Pokud chce LEA udržet krok se svou konkurencí a mít možnost stát se jedničkou ve svém oboru, musí být schopna v rámci realizace vzdělávací aktivity zajistit pro své zákazníky všechny související služby. Primárně tedy vzdělávací aktivitu jako takovou, která je z hlediska odvětvové klasifikace služeb (viz kapitola 1) označována jako služba kvintérní. Dále také ale služby doplňkové, které vzhledem k zmíněnému dělení služeb spadají převážně do služeb terciárních. Jedná se o služby ubytovací, stravovací a případné volnočasové aktivity.

### 8.1 Segmentace zákazníků

Pro realizaci celého procesu je důležité nejprve přesně vymezit cílovou skupinu zákazníků a na základě průzkumu tyto potenciální zákazníky vytipovat, aby bylo následně možné je kontaktovat s nabídkou nově vzniklé vzdělávací služby. Jak již bylo nastíněno v kapitole 5, společnost nejprve osloví dodavatele a zákazníky společností Knorr-Bremse. Dále je ovšem nutné učinit průzkum dalších firem, které by o nabízené vzdělávací aktivity mohly mít zájem.

V rámci tržní segmentace musí být zohledněno, že společnost LEA je organizace poskytující služby pro výrobní podniky. Je tomu třeba také přizpůsobit segmentační kritéria. Byly definovány kritéria demografické, odvětvové a geografické. Demografické kritérium se týká počtu zaměstnanců. Byly určeny společnosti s počtem zaměstnanců v rozmezí 20 – 1000. Z hlediska odvětvového kritéria by potenciální zákazníci měli být výrobní společnosti, které nejsou považovány za konkurenty společnosti Knorr-Bremse. Jedná se především o výrobní společnosti podnikající ve strojírenství a středně těžkém průmyslu. Co se týče geografického segmentačního kritéria, bude se práce orientovat na společnosti v blízkém okolí, tedy do 30 km od sídla Lean Excellence Academy ve společnosti Knorr-Bremse (Vašítková, 2014).

Na základě uvedených kritérií byl uskutečněn internetový průzkum společností. Jako potenciální zákazníci byly vybrány společnosti uvedené v tabulce 3.



Tabulka 3: Potenciální zákazníci společnosti LEA

<b>Společnost</b>	<b>Lokalita</b>	<b>Stabilita</b>	<b>Zkušenosti s LEAN</b>
<b>TI GROUP AUTOMOTIVE SYSTEMS s.r.o.</b>	Stráž nad Nisou	1994	Neuvedeno
<b>CNC TVAR s.r.o.</b>	Stráž nad Nisou	2007	Neuvedeno
<b>GRUPO ANTOLIN BOHEMIA a.s.</b>	Stráž nad Nisou	1993	Zkušenosti s Lean metodikami
<b>HAVOS s.r.o.</b>	Stráž nad Nisou	1998	Neuvedeno
<b>Busch Výroba CZ s.r.o.</b>	Liberec	2005	Pozice Lean Manažer
<b>DGS Druckguss Systeme Liberec s.r.o.</b>	Liberec	2000	Neuvedeno
<b>Liberecké strojírny s.r.o.</b>	Liberec	1993	Neuvedeno
<b>SOVA Liberec s.r.o.</b>	Liberec	1993	Nevedeno
<b>ACL Automotive s.r.o.</b>	Liberec	2006	Neuvedeno
<b>GALL s.r.o.</b>	Liberec	2002	Neuvedeno
<b>DTZ Liberec</b>	Liberec	2000	Zkušenosti s Lean metodikami
<b>HACO s.r.o.</b>	Liberec	1994	Neuvedeno
<b>OSAPO s.r.o.</b>	Liberec	1997	Neuvedeno
<b>LAIRD Technologies s.r.o.</b>	Liberec	2004	Neuvedeno
<b>PEUKER Strojírna s.r.o.</b>	Smržovka	1999	Neuvedeno
<b>JUSTR s.r.o.</b>	Hodkovice nad Mohelkou	1996	Neuvedeno
<b>MALINA – Safety s.r.o.</b>	Jablonec nad Nisou	1990	Neuvedeno
<b>Wülfig CZ s.r.o.</b>	Děčichov	2002	Neuvedeno

<b>KROB s.r.o.</b>	Jablonné v Podještědí	1991	Neuvedeno
<b>KOVO PERNER s.r.o.</b>	Český Dub	1997	Neuvedeno
<b>Frýdlantské strojírny a.s.</b>	Frýdlant v Čechách	1993	Zkušenosti se společností API
<b>Formcad s.r.o.</b>	Frýdlant v Čechách	1997	Neuvedeno
<b>NOVUS Česko s.r.o.</b>	Raspenava	1994	Pozice Lean Manažer
<b>Jizerskohorská strojírna s.r.o.</b>	Raspenava	1994	Neuvedeno
<b>CIS Systems s.r.o.</b>	Hejnice	2009	Neuvedeno
<b>Cube CZ s.r.o.</b>	Hejnice	1998	Neuvedeno
<b>SFS INTEC s.r.o.</b>	Turnov	1996	Neuvedeno
<b>FINAL obaly s.r.o.</b>	Příšovice	2016	Neuvedeno

Zdroj: vlastní zpracování dle příslušných webových stránek, 2018

U vybraných společností byla provedena analýza webových stránek a na základě zjištěných údajů byla vytvořena databáze těchto společností. Tato databáze byla zpracována se zaměřením na zaznamenání kontaktních údajů povolaných osob ve společnostech, aby mohla později ve firmě sloužit jako podklad pro nabízení služby. Jako povolané osoby byly určeny zejména vedoucí personálních oddělení, techničtí vedoucí výroby či přímo ředitelé a jednatele společností. Mnohdy ale kontaktní údaje na tyto osoby nebyly zjistitelné. V tom případě byl zaznamenán kontakt uvedený na webových stránkách.

Pro potřeby bakalářské práce byly zmíněny pouze nejdůležitější údaje o společnostech, uvedené v tabulce 3. Je zde zmíněna lokalita a rok založení uvedených společností. Dále byly zjišťovány zkušenosti v oblasti štihlé výroby. Zkušenosti s praktickou realizací Lean metodik byly evidovány u společností **Grupo Antolin Bohemia, a.s.** a **DTZ Liberec**. Ve společnostech **Busch Výroba CZ s.r.o.** a **NOVUS Česko s.r.o.** funguje pozice Lean manažera a společnost **Frýdlantské strojírny a.s.** již v minulosti využila služeb

konkurenční společnosti API. U těchto společností se předpokládá zvýšená možnost zájmu v rámci zlepšení svých dosavadních aktivit a jejich kontaktování je považováno za prioritní.

## **8.2 Analýza ubytovacích služeb**

Prezenční školení v oblasti Lean nejsou určeny pouze pro konkrétní skupinu zaměstnanců. Je na společnosti, koho určí jako nositele změny. Může se jednat jak o vrcholový a střední management, tak například přímo o výrobní operátory. Tato různorodost účastníků s sebou přináší i různé požadavky, které byly zohledněny při vytvoření nabídky ubytovacích služeb.

Na základě zkušeností v rámci fungování celosvětové interní akademie, byly stanoveny jako standard jednolůžkové pokoje. Vícelůžkové pokoje nebyly v minulosti požadovány, nicméně mohou být na základě požadavku individuálně zajištěny. Z důvodu možné účasti zahraničních účastníků jsou ceny uvedeny i v EUR. Tyto ceny byly buď stanoveny přímo konkrétním ubytovacím zařízením, nebo bylo počítáno s kurzem 1EUR = 25CZK a cena byla zaokrouhlena. Na základě různých standardů účastníků byly vyhledávány ubytovací zařízení různých cenových kategorií, ovšem maximální cenová hranice za jednolůžkový pokoj byla stanovena na 2000 CZK / osoba.

Nejprve proběhla dohoda s výrobním závodem Knorr-Bremse, který má pro své účely sjednané smluvní ceny u pěti hotelů v Liberci. Bylo domluveno, že tyto dojednané ceny budou platit také pro zákazníky akademie. Dále byly na základě internetového průzkumu vytipovány další možnosti ubytovacích zařízení. Aby mohla být vytvořena komplexní nabídka ubytování pro zákazníky, musely být určeny základní údaje pro srovnání. Mezi tyto údaje byla zařazena kategorie pokoje, kapacita těchto pokojů, jejich cena, možnost snídaně, vzdálenost ubytovacího zařízení od místa školení a doplňkové služby poskytované ubytovacím zařízením (např. hlídané parkoviště, TV na pokoji atd.). Pro doplnění všech potřebných údajů do databáze vhodných ubytovacích zařízení nestačila pouze analýza příslušných webových stránek, ale ve většině případů bylo nutné informace zjišťovat prostřednictvím e-mailové komunikace, případně telefonického kontaktu, což bylo velmi časově náročné. Na základě všech zjištěných údajů byla vytvořena nabídka

ubytování, které bude zasílána účastníkům školení (viz příloha A). Pro představu byly uvedeny ceny platné ke dni 19. 11. 2018, nicméně v době konkrétního školení se mohou mírně lišit dle sezóny a aktuální obsazenosti hotelu.

### **8.3 Analýza stravovacích služeb**

V rámci školení je pro účastníky zajištěno občerstvení po celou dobu jeho průběhu. Jedná se o teplé i studené nápoje a drobné pochutiny. V ceně školení jsou také obědy, které probíhají v rámci závodního stravování společnosti Knorr-Bremse a jsou zajišťovány Krajskou nemocnicí Liberec - KNL Catering. Účastníkům bude týden před školením zaslán jídelníček s možností volby ze 7 jídel, včetně polévky a nápoje. U vícedenních školení bude také realizována jedna společná večeře mimo prostory závodu. Pro tyto účely byl vytvořen seznam možných stravovacích zařízení v centru Liberce (viz příloha B). Kritériem pro výběr restaurací byla především lokalita restaurace, nabídka jídla v době večeří a vhodné prostory pro 12 lidí. První školící den bude vybrána jedna z uvedených restaurací dle preferencí účastníků a dle lokality zvoleného ubytování jednotlivých účastníků. Vytvořený seznam bude také zasílán všem registrovaným účastníkům na školení pro inspiraci, kam v případě zájmu mohou v Liberci zajít na večeři také po školení v osobní volnu.

### **8.4 Analýza volnočasových aktivit**

Nezbytným předpokladem pro úspěšnou transformaci firmy na štíhlý podnik, je fungující tým lidí, který je efektivní a funkční uvnitř i mezi sebou navzájem. Jakákoli změna ve firmě musí být podporována všemi zaměstnanci, kterých se dotýká, a všichni tito zaměstnanci musí sledovat stejné podnikové cíle a vzájemně se v plnění těchto cílů podporovat. Mnohdy totiž bývá při analýze problémových oblastí ve firmě zjištěna jako hlavní příčina vztahy mezi zaměstnanci. Jelikož si LEA tento důležitý aspekt fungujících mezilidských vztahů uvědomuje, nabízí v případě zájmu zrealizování teambuildingově koncipované Lean školení pro účastníky jedné firmy. Spojení školení s teambuildingovou aktivitou nejen prohloubí vztahy a posílí důvěru mezi kolegy, ale také pomůže k rozvoji komunikace a kooperace účastníků. Stmelování týmu touto neformální cestou vytváří

velkou přidanou hodnotu, a to jak v rámci efektivnějšího průběhu školení, tak v rámci pozdějšího uplatňování naučených znalostí ve společnosti (Jankolová, 2016).

Aby byla LEA schopná v rámci školení toto zajistit, byl vytvořen seznam možných teambuildingových aktivit v Liberci, ze kterých si může zákazník v případě zájmu vybrat či navrhnout jinou aktivitu dle preferencí. Kritériem pro výběr volnočasové aktivity je, aby byla realizovatelná až pro 12 účastníků, její časová náročnost nepřekročila 3 hodiny a bylo ji možné uskutečnit v týdnu, v rozmezí od 17:00 – 20:00 hodin.

Byly uvažovány venkovní teambuildingové aktivity, které lze zrealizovat za hezkého počasí. Je možnost využít placených venkovních aktivit (jako je například discgolf, minigolf), nebo LEA nabízí možnost zorganizování venkovních pohybových aktivit a her ve venkovních prostorách v blízkosti místa školení. Pro tyto účely LEA disponuje 2x hrou Pétanque a hrou KUBB, obě varianty jsou vhodné pro 12 hráčů. V případě zájmu lze tyto venkovní aktivity doplnit o pohybové hry, které lze praktikovat bez nutnosti nákladů, jako je například hra Gordický uzel atd. V případě nevhodného počasí a zájmu o volnočasovou aktivitu uvnitř, bylo vybráno pár možných aktivit, které se dají v Liberci zrealizovat (například úniková hra, laser game či organizované sportovní aktivity jako je badminton, tenis a další). Pokud by zákazník neměl zájem o tyto teambuildingově koncipované aktivity, je možné zorganizovat také menší výlet v rámci libereckých atrakcí. Jedná se například o výlet na Ještěd, do ZOO Liberec, prohlídku Liberecké radnice a další. Po volnočasové aktivitě by následovala společná večeře, které je součástí každého vícedenního školení. Nabídka slouží spíše pro inspiraci. Teambuildingové aktivity bude realizována na základě domluvy se zákazníkem a bude přizpůsobena jeho požadavkům.

Tabulka 4: Nabídka možných teambuildingových aktivit

Název aktivity	Typ aktivity	Místo realizace / Organizace	Časová náročnost
<b>Pétanque</b>	Venkovní	Prostory v blízkosti místa školení	Dle uvážení, cca 1 hodina
<b>KUBB</b>	Venkovní	Prostory v blízkosti místa školení	Dle uvážení, cca 1 hodina
<b>Discgolf</b>	Venkovní	Discgolfové hřiště Liberec - Vesec	Dle uvážení, cca 1 hodina
<b>Fotbalgolf</b>	Venkovní	FotbalPark Liberec - Vesec	Dle uvážení, cca 1 hodina
<b>Minigolf</b>	Venkovní	Minigolf Liberec – naproti Muzeu	Dle uvážení, cca 1 hodina
<b>Adventure Golf</b>	Venkovní	Adventure Golf Liberec & Golf aréna Liberec	Dle uvážení, cca 1 hodina
<b>Paintball</b>	Venkovní	Paintball Liberec – strileni.cz, Paintball Liberec – bojovani.cz	Dle uvážení, až 3 hodiny
	Vnitřní	Paintball Mlýn Aréna	Dle uvážení, až 3 hodiny
<b>Úniková hra</b>	Vnitřní	The Chamber, Real Escape Adventure, Escape Boom, Rébus Escape Room	Cca 1 hodina
<b>Laser game</b>	Vnitřní	Centrum Babylon Liberec	1 hra = 15 minut (možné 4 hry)
		Laser Master Liberec	Až 2 hodiny
<b>Bowling</b>	Vnitřní	Centrum Babylon Liberec Sport Park Liberec	Dle uvážení, cca 2 hodiny
<b>Sportovní aktivity</b>	Vnitřní	Home Credit Arena	Dle uvážení, cca 1 hodina
<b>Návštěva atraktivit v Liberci</b>	Venkovní/Vnitřní	Ještěd / ZOO / Liberecká radnice / EKO Park / ...	Dle zvolené atraktivity

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## 8.5 Proces nabízení služby

Pro lepší zajištění služby po organizační stránce, byly přesně stanovené kroky procesu nabízení vícedenních prezenčních školení. Jednotlivé níže popsané kroky byly pro lepší pochopení graficky znázorněny za pomoci symbolů používaných při sestavování vývojových diagramů. Účelem bylo vytvoření závazného modelu, podle kterého se služba bude nabízet zákazníkům. Uvedené kroky, které souvisejí s nabízením a organizačním zajištěním vícedenního školení jsou stanoveny jako standardní a neměly by být z procesu vynechány. Dle potřeby lze samozřejmě do procesu kroky přidávat, zejména u uzavřených školení, která se budou lišit na základě požadavků.

Nejprve byl navržen oslovovací e-mail, ve kterém byla společnost stručně představena, a byly popsány nabízené služby. Tento e-mail bude rozeslán všem potenciálním zákazníkům, na základě vytvořené databáze s kontaktními údaji. Pokud zákazník nebude na e-mail reagovat, je doporučeno využít také telefonického kontaktu pro bližší vysvětlení a osobnější přístup. V případě, že zákazník nebude mít zájem o nabízené služby, je nutné si uvědomit, zda je tento nezájem definitivní (např. z důvodu jiného dodavatele) či zda je možné navázání spolupráce v budoucnu (např. společnost má v plánu se na lean procesy zaměřit v příštím roce).



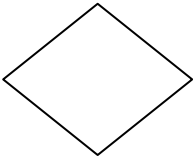
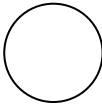

Pokud zákazník bude chtít využít služeb akademie, může si vybrat, zda se chce účastnit otevřeného prezenčního školení v rámci vypsání termínů s ostatními účastníky, či zda má zájem o zrealizování uzavřeného školení pro svou firmu na základě konzultace. Ve druhém případě je také na zvážení zákazníka, zda chce uzavřené školení realizovat v prostorách Knorr-Bremse nebo zda má zájem o realizaci školení ve své firmě. Další kroky v rámci procesu jsou v těchto třech možných případech odlišné. Při zájmu o otevřené školení se zašle zákazníkovi registrační formulář, kde vyplní potřebné údaje a bude tak zaregistrován na dané školení. Společně s registračním formulářem bude zaslána vytvořená nabídka vhodných ubytovacích zařízení a na základě zákazníkova výběru bude následně ubytování zařízeno. Odlišnost v procesu nabízení uzavřeného školení spočívá v nabídce zorganizování teambuildingové aktivity. Zákazník si buď může vybrat ze zaslané nabídky či navrhnout svou představu. V případě zájmu o školení mimo prostory akademie je nutná osobní prohlídka místa a zajištění materiálně technické základny pro školení. Dále je opět zaslán registrační formulář společně s nabídkou

teambuildingových aktivit. V tomto procesu chybí zajišťování ubytování pro zákazníky, může ale naopak vyvstat požadavek na zajištění ubytování pro školitele.

Další kontakt se zákazníkem je stanoven týden před realizací školení. Pokud jsou součástí prezenčního školení e-learningové moduly, je zapotřebí je v tomto období zpřístupnit a poskytnout účastníkům potřebné informace k jejich splnění. Rovněž bude v tomto období zaslána detailní agenda, obědový jídelníček na konkrétní dny školení a bude připojen také vytvořený seznam vybraných restaurací v Liberci.

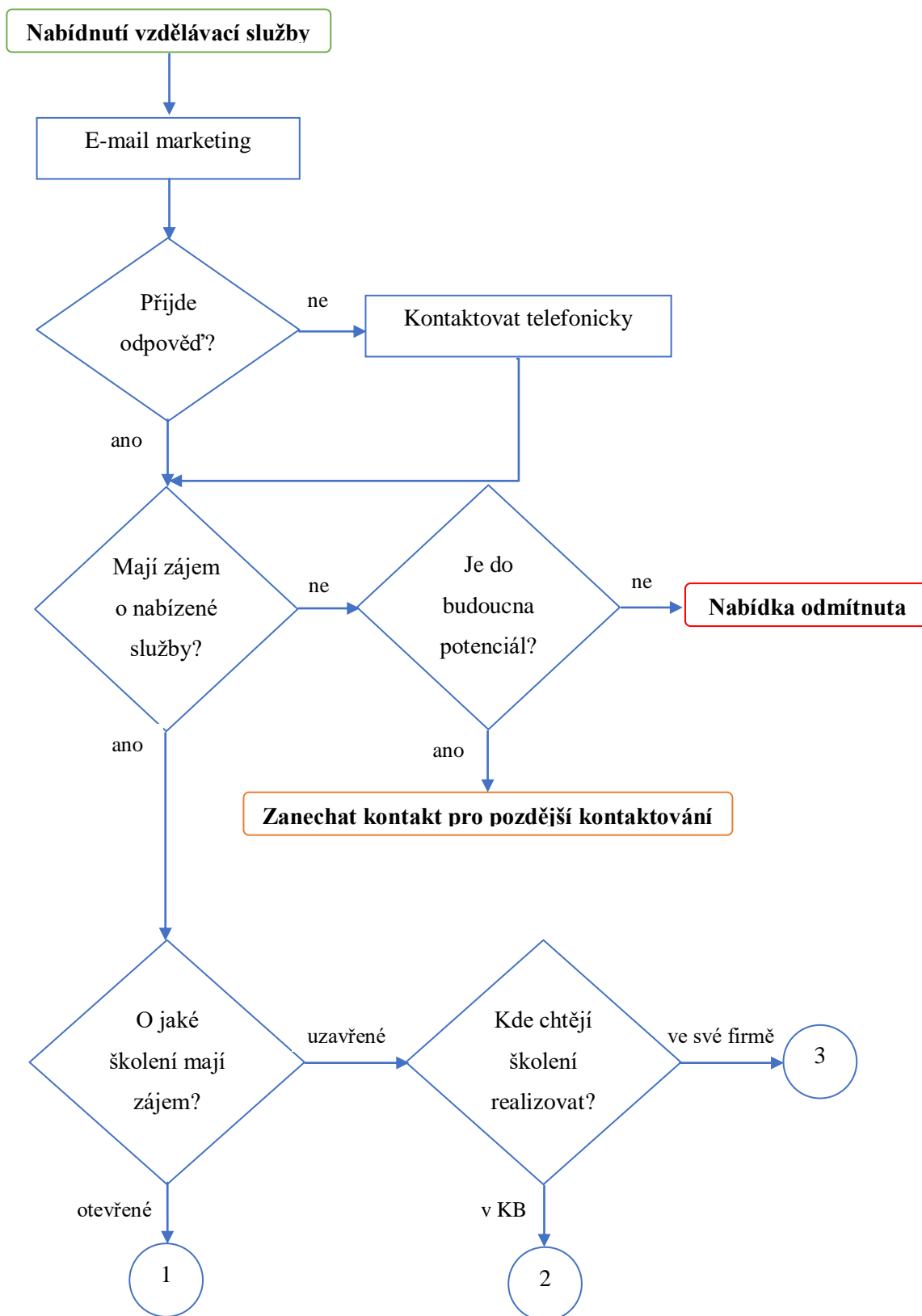
Jednotlivé kroky byly znázorněny prostřednictvím vývojového diagramu (anglicky Flow chart). Jedná se o vizualizaci jednotlivých kroků a rozhodnutí potřebných k provedení procesu. Za pomoci grafických symbolů je popsán průběh procesu v časové posloupnosti. Kroky v procesu jsou propojeny a můžeme tak jednoduše sledovat proces od začátku do konce. V tabulce 5 jsou znázorněny symboly následně použité ve vývojovém diagramu (Kocourek, 2010).

*Tabulka 5: Symboly použité ve vývojovém diagramu*

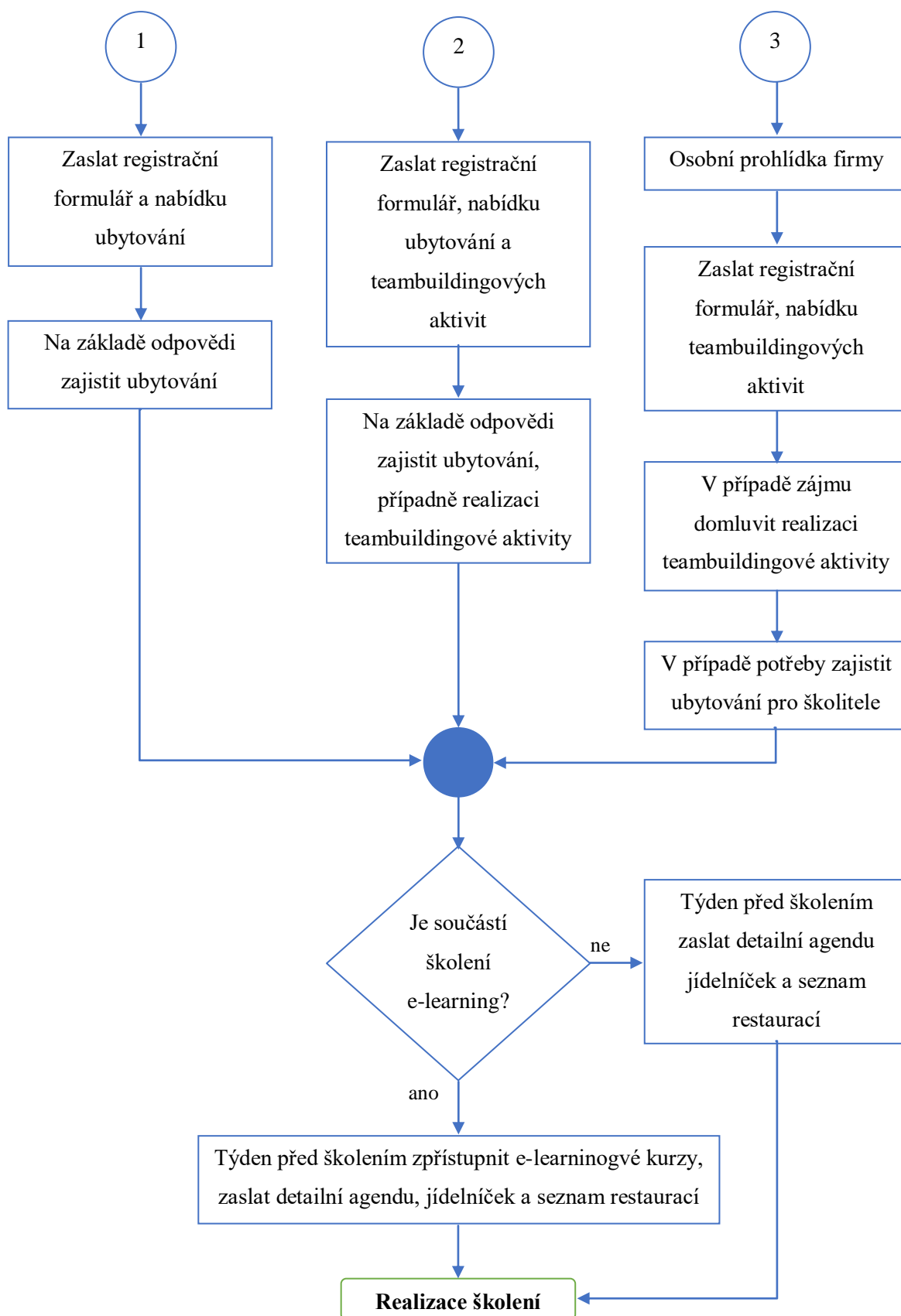
Název symbolu	Grafické zobrazení
Začátek / Konec	
Procesní krok, zpracování	
Rozhodování	
Spojka	
Vazba, posloupnost	

Zdroj: vlastní zpracování dle Kocourek, 2010





Obrázek 5: Proces nabízení vzdělávací služby - 1. část  
Zdroj: vlastní zpracování, 2019



Obrázek 5: Proces nabízení vzdělávací služby – 2. část  
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo popsání nově vzniklé vzdělávací služby a její připravení pro vstup na trh. Z práce vyplynulo, že vybraný podnik je nyní připraven vstoupit se službou na trh a má potenciál dostat se do podvědomí zákazníků jako kvalitní externí vzdělávací instituce, která je schopná v procesu realizace vzdělávací aktivity na základě vytvořených podkladů zajistit vše potřebné.

V teoretické části bylo nejprve vzdělávání na základě jeho specifických vlastností definováno jako služba a byly uvedeny základní specifika tohoto odvětví. Dále byla rozebrána důležitost vzdělávání zaměstnanců a školení jako takového. Bylo poukázáno na jeho výhody a na nutnost podpory vzdělávacího procesu ve firmě. Podkapitola se také týkala oblasti povinného vzdělávání zaměstnanců, které musí být ve firmě zabezpečeno. Nicméně toto povinné vzdělávání již dávno nestačí a vzdělávací aktivity by měly být v souladu se strategií podniku. Důležitost systematického vzdělávání je proto rozebrána v následující kapitole, v rámci které jsou uvedeny také možnosti pro realizaci vzdělávacích aktivit. Důležitou částí teoretické práce jsou také trendy v oblasti firemního vzdělávání, které jsou sledovány přímo vybraným podnikem. Jedná se o téma štíhlé výroby bez plýtvání (lean), které je obsahovým základem nabízených vzdělávacích služeb a je důležité čtenáři nastínit jeho podstatu. Druhé téma je metoda e-learningu, které souvisí s využívanými metodami v rámci realizace vzdělávací aktivity.

Na úvod praktické části byla vybraná společnost představena a byl nastíněn proces jejího vývoje z interní akademie na externí vzdělávací instituci. Uveden byl také celý koncept nabízených vzdělávacích služeb, včetně používaných metodik a zázemí společnosti. Nabídka školení byla přesně definována pro možné srovnání s konkurencí, které se věnovala následující kapitola. V rámci průzkumu trhu byly definovány čtyři největší konkurenční společnosti: API, ROI, ICG, IPI. Vzdělávací aktivity těchto společností byly blíže popsány. Především se práce zaměřila na šest důležitých faktorů, které byly u každé společnosti ohodnoceny a následně okomentovány. Z provedeného zhodnocení vyšlo najevo, že za největšího konkurenta lze považovat společnost IPI, z důvodu stejné lokality a jejího vysokého standardu v poskytování doplňkových služeb. Na základě studia konkurence mohla být zhodnocena také vlastní činnost podniku. K tomuto záměru byla

použita metoda SWOT analýzy. Z výsledků vyplynulo, že největší konkurenční výhoda společnosti je její nepřetržitý přístup k výrobě. Společnost by nejvíce měla těžit z toho, že se nejedná o školicí centrum, ale o výrobní závod s reálným prostředím výroby a s reálnými zkušenostmi, které chce předat zákazníkům. Významným aspektem je také jedinečné využití metod e-learningu ve spojení s prezenčním školením.

Další důležitá část práce bylo organizační zajištění služby. Firma disponuje svým know-how v rámci poskytování vzdělávací služby, nicméně pro nabídnutí této služby zákazníkům ji kromě zmapování konkurence chyběla i databáze potenciálních zákazníků. Na základě stanovených kritérií byl proveden průzkum společností a byly vytipovány ty, u kterých je pravděpodobný zájem o nabízené vzdělávací aktivity a kterým by měly být služby nabídnuty. Pro organizační zajištění kvalitní vzdělávací aktivity je nutné, aby vybraný podniky byl schopný zajistit také příslušné doplňkové služby. Pro tyto účely byla provedena důkladná analýza ubytovacích zařízení v Liberci, v rámci které musely být zohledněny různorodé požadavky zákazníků. Z provedené analýzy byla vytvořena komplexní nabídka ubytování se sjednocenými informacemi pro možné srovnávání a s kontaktními údaji. Stejným způsobem byl pro potřeby účastníků vytvořen i seznam vhodných stravovacích zařízení v centru Liberce. Obě dvě vytvořené nabídky byly k práci přiloženy jako přílohy. V rámci doplňkových služeb byla zohledněna také důležitost mezilidských vztahů pro efektivní průběh školení. Aby byla společnost v případě zájmu schopna zajistit i volnočasovou aktivitu a přidat školení další rozměr v podobě teambuildingu, byla na základě stanovených kritérií vytvořena nabídka možných teambuildingových aktivit. Pro tyto účely byly uvažovány aktivity jak venkovní, tak vnitřní. Vytvořená nabídka slouží jako inspirace, neboť možností je mnoho a záleží na představě a možnostech zákazníka.

V závěru práce byl přesně definován proces nabízení vícedenních prezenčních školení zákazníkům. Tento proces byl popsán a jednotlivé kroky byly pro lepší představu graficky znázorněny. Byl tak vytvořen model, podle kterého bude služba zákazníkům nabízena, s cílem úspěšné realizace samotné vzdělávací aktivity.

Vizi do budoucna zůstává podílet se na všech aspektech systematického cyklu v oblasti lean vzdělávání v jednotlivých firmách a pomáhat jim zeštíhlovat jejich procesy.

## Seznam použité literatury

- API. 2018 [online]. Slaný: API - Akademie produktivity a inovací. [cit. 2019-02-01]  
Dostupné z: <https://www.e-api.cz/>
- BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010 *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- Capability. 2019 [online]. Praha: ICG – Capability. [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <https://capability.cz/>
- CzechStartups.org. 2018 *Slovník pojmů* [online]. Praha: CzechInvest. [cit. 2018-11-24].  
Dostupné z: <http://www.czechstartups.org/slovník-pojmu/>
- DERMOL, Valerij and Tomaz CATER. 2013. *The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance*. Personnel Review, 42(3), pp. 324-348. Dostupné také komerčně z databáze ProQuest.
- EGER, Ludvík. 2005. *Technologie vzdělávání dospělých*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 80-7043-398-1.
- EGEROVÁ, Dana. 2012. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0139-0.
- IPI. 2017 [online]. Liberec: IPI – Institut průmyslového inženýrství. [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <http://www.ipi-institut.cz/index.php>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JANKOLOVÁ, Martina. 2016. *Teambuilding – ano nebo ne* [online]. Český Těšín: IPA Czech. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.ipaczech.cz/cz/tisk-a-media/aktuality/teambuilding-ano-nebo-ne>
- KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-913-5.
- KING, Paul W. 2010. *Climbing Maslow's Pyramid*. United Kingdom: Troubador Publishing. ISBN 1848764421

- KOCOUREK, Jaromír. 2010. *Vývojové diagramy* [online]. Brno: Vlastní cesta. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/vyvojove-diagramy/>
- LANGER, Tomáš. 2013. *Spolupráce zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí* [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR. [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: [https://www.socialnidialog.cz/images/stories/Zamestnavatele\\_a\\_vzdelavaci\\_institute.pdf](https://www.socialnidialog.cz/images/stories/Zamestnavatele_a_vzdelavaci_institute.pdf)
- Lean FAB. 2012 [online]. Jesenice u Prahy: ROI Management Consulting. [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: [http://www.lean-fabrika.cz/lean-fab#.XF\\_oQVxKjiU](http://www.lean-fabrika.cz/lean-fab#.XF_oQVxKjiU)
- LIKER, Jeffrey K. a David MEIER. 2016. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5800-8.
- PROCHÁZKA, Miroslav. 2011. Autorita a kompetence lektora v kontextu pohledů na efektivitu jeho přípravy. In: LANGER, Tomáš. (ed.). *Efektivní vzdělávání pro trh práce*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. s. 118-127. ISBN 978-80-904531-1-1.
- RIES, Eric. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishing Group. ISBN 978-0-307-88791-7.
- ROSENBERG, Marc J. 2006. *Beyond E-learning*. San Francisco: Pfeiffer. ISBN 0-7879-7757-8.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2008. Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti. In: TURECKIOVÁ, Michaela. (ed.) *Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti*. Praha: Educa Service, 2011. s. 83-96. ISBN 978-80-87306-00-0.
- VÁŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8

WISNESKI, Brian P. 2015. *Company Goals and Employee Training Outcome Values: Identifying Stakeholders' Desired Outcomes and Bridging Disconnects*. Order No. 3728085 ed. Ann Arbor: Creighton University ProQuest Central. ISBN 978-13-3913-392-8. Dostupné také komerčně z databáze ProQuest.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: Sbíрка zákonů. 21. 4. 2006. ISSN 1211-1244.

ZOUNEK, Jiří a Petr SUDICKÝ. 2012. *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-903-6.

## Seznam příloh

Příloha A	Nabídka ubytovacích služeb .....	56
Příloha B	Seznam restauračních zařízení.....	57



Příloha A Nabídka ubytovacích služeb

NABÍDKA UBYTOVÁNÍ

Ubytovací zařízení	Kategorie pokoje	Kapacita	Cena	Snídaně	Vzdálenost od KB	Služby
1. Hotely s nasmílovanými cenami						
<b>Clarion Grandhotel Zlatý Lev ****</b> Gutenbergova 3 CZ-460 01 Liberec Phone: +420 485 256 794 / 700 E-mail: reservation.ghzl@clarion-hotels.cz http://www.clariongrandhotelzlatylev.com/	<b>Standard single</b> <b>Standard double</b> <b>Superior</b> <b>DeLuxe</b>	91 pokojů typu Superior 20 pokojů typu DeLuxe	<b>1625 CZK / 65 EUR</b> <b>2050 CZK / 82 EUR</b> <b>1725 CZK / 69 EUR</b> <b>1925 CZK / 77 EUR</b>	v ceně	4,2 km / 10 min	parkoviště, wifi praní a žehlení prádla směnárna hotelová taxi služba
<b>Pytloun Grand Imperial ****</b> Tř. 1. máje 757/29 CZ-460 07 Liberec 4 Phone: +420 608 822 822 E-mail: imperial@pytloun-hotels.cz http://www.imperialliberec.cz/	<b>Superior Double</b> <b>Superior Double DeLuxe</b> <b>Design Double DeLuxe</b>	Celková kapacita hotelů Pytloun - 100 pokojů	<b>1700 CZK / 68 EUR</b> <b>1700 CZK / 68 EUR</b> -	v ceně	4,1 km / 8 min	hlídané parkoviště wifi, vířivá vana denně zdarma káva a čaj
<b>Pytloun City Boutique Hotel ****</b> Rumunská 655/9 CZ-460 01 Liberec 4 Phone: +420 608 000 351 E-mail: city@pytloun-hotels.cz http://www.pytloun-city-hotel.cz/	<b>Superior Double Business</b> <b>Superior Double</b> <b>Superior Double DeLuxe</b>		<b>1700 CZK / 68 EUR</b> <b>1700 CZK / 68 EUR</b> <b>1700 CZK / 68 EUR</b>	v ceně	4,6 km / 10 min	hlídané kryté parkoviště (předem ohlásit SPZ)  denně zdarma káva a čaj
<b>Pytloun Design Hotel ****</b> Proletářská 195 CZ-463 12 Liberec Phone: +420 774 484 003 E-mail: info@pytloun-hotels.cz http://www.design-hotel.cz/	<b>Standart Double</b> <b>Superior Double</b>		<b>875 CZK / 35 EUR</b> <b>875 CZK / 35 EUR</b>	v ceně	8,9 km / 12 min	parkoviště, wifi zdarma denní tisk, zapůjčení DVD denně zdarma káva a čaj
<b>Hotel Radnice Liberec ****</b> Moskevská 11 CZ-460 01 Liberec 4 Phone: +420 602 222 365 E-mail: recepcce@hotelradnice.cz http://www.hotelradnice.cz/	<b>Jednolůžkový pokoj</b> <b>Dvoulůžkový pokoj 1 osoba</b> <b>Apartmán 1 osoba</b>	4 14 2	<b>1400 CZK / 56 EUR</b> <b>1500 CZK / 60 EUR</b> <b>1700 CZK / 68 EUR</b>	v ceně	3,7 km / 7 min	hlídané parkoviště, wifi
2. Další možné hotely*						
<b>Pytloun Wellness Travel Hotel ***</b> Volgogradská 70 CZ-460 07 Liberec 7 Phone: +420 774 484 002 E-mail: travel@pytloun-hotels.cz http://www.travel-hotel-liberec.cz/	<b>Standard jednolůžkový</b> <b>Standard/Comfort dvoulůžkový 1 osoba</b>		od <b>499 CZK / 20 EUR</b> od <b>599 CZK / 24 EUR</b>	200 CZK / osoba	3,9 km / 8 min	parkoviště, wifi denně zdarma káva a čaj
<b>Pytloun Hotel ***</b> Hodkovická 206 CZ-460 06 Liberec 6 Phone: +420 774 484 001 E-mail: rezervace@pytloun-hotels.cz http://www.ubytovani-liberec.info/	<b>Standard dvoulůžkový 1 osoba</b> <b>Comfort dvoulůžkový 1 osoba</b> <b>Dvoulůžkový apartmán 1 osoba</b> <b>DeLuxe dvoulůžkový 1 osoba</b> <b>Třílůžkový pokoj/Rodinný pokoj 1 osoba</b> <b>Rodinné studio 1 osoba</b>		od <b>599 CZK / 24 EUR</b> od <b>599 CZK / 24 EUR</b> od <b>799 CZK / 32 EUR</b> od <b>999 CZK / 40 EUR</b> od <b>699 CZK / 28 EUR</b> od <b>899 CZK / 36 EUR</b>	200 CZK / osoba	6,3 km / 10 min	hlídané parkoviště, wifi denně zdarma káva a čaj
<b>Hotel Liberec ***</b> Sáldovo náměstí 1345/6 CZ-460 01 Liberec Phone: +420 482 710 028 E-mail: recepcce@hotel-liberec.cz http://hotel-liberec.eu/	<b>Standard jednolůžkový</b> <b>Standard dvoulůžkový 1 osoba</b> <b>Business jednolůžkový</b> <b>Business dvoulůžkový 1 osoba</b>	5 32 2 10	<b>920 CZK / 35 EUR</b> <b>1080 CZK / 42 EUR</b> <b>980 CZK / 38 EUR</b> <b>1180 CZK / 45 EUR</b>	v ceně	4 km / 8 min	hlídané kryté parkoviště 50 Kč/den wifi, denní tisk, trezor, hotelové taxi
<b>Hotel Arena ***</b> Jeronýmová 570/22 CZ-460 07 Liberec 7 Phone: +420 488 048 111 E-mail: info@hotelarena.cz http://www.hotelarena.cz/	<b>Jednolůžkový pokoj</b> <b>Apartmán pro 1 osobu</b>	40	<b>800 CZK / 33 EUR</b> <b>1200 CZK / 48 EUR</b>	160 CZK / osoba	5,5 km / 10 min	parkoviště, wifi, sportovní aktivity
<b>Železná 2/1</b> CZ-460 01 Liberec 1 Phone: +420 485 102 655 E-mail: info@liberec-hotel.cz http://www.hotel-praha-liberec.cz/	<b>Jednolůžkový pokoj</b> <b>Dvoulůžkový pokoj 1 osoba</b> <b>Junior Suite</b> <b>Apartmán</b>	4 20 3 3	<b>1000 CZK / 35 EUR</b> <b>1100 CZK / 37 EUR</b> <b>1650 CZK / 59 EUR</b> <b>1890 CZK / 67 EUR</b>	120 CZK / osoba	3,7 km / 7min	parkování 100Kč/noc, wifi praní a žehlení prádla trezor na recepci zdarma
<b>Hotel Valdštejn ***</b> Letná 76/73 CZ-460 11 Liberec - Růžodol Phone: +420 482 710 486 E-mail: info@valdstejn.cz http://www.valdstejn.cz/	<b>Jednolůžkový pokoj</b> <b>Dvoulůžkový pokoj 1 osoba</b> <b>Dvoulůžkový pokoj Economy 1 osoba</b> <b>Apartmán 1 osoba</b> <b>Třílůžkový pokoj 1 osoba</b>	4 11 5 2 3	<b>899 CZK / 36 EUR</b> <b>999 CZK / 40 EUR</b> <b>1199 CZK / 48 EUR</b> <b>1999 CZK / 80 EUR</b> <b>1599 CZK / 64 EUR</b>	v ceně	3,7 km / 7 min	hlídané parkoviště, wifi
<b>Hotel U jezírka ***</b> Masarykova 44 CZ-460 01 Liberec Phone: +420 482 710 407 E-mail: hotel.jezirko@volny.cz https://www.hotelujezirka.cz/	<b>Jednolůžkový pokoj</b> <b>Dvoulůžkový pokoj 1 osoba</b> <b>Trojlůžkový pokoj 1 osoba</b>	2 50 2	<b>690 CZK</b> <b>690 CZK</b> <b>790 CZK</b>	v ceně	5,4 km / 11 min	hlídané parkoviště, wifi
<b>Unihotel Liberec ***</b> Voroněžská 1329/13 CZ-460 01 Liberec Phone: +420 485 352 211 E-mail: unihotel@tul.cz http://www.unihotel.cz/	<b>Jednolůžkový pokoj Economy</b> <b>Jednolůžkový pokoj Standard</b>	6 19	ne EUR <b>490 CZK</b> <b>570 CZK</b>	bez snídaně	4,4 km / 9 min	hlídané parkoviště, wifi za poplatek možnost půjčení žehličky, fénu, pračky, kuchyňky, TV
<b>Hotel Orion Liberec ***</b> Jizerská 429/15, 460 15 Liberec CZ-460 15 Liberec Phone: +420 485 352 211 E-mail: hotelorion.recepcce@centrum.cz http://www.hotelorioncz.com/	<b>Jednolůžkový pokoj</b>	7	<b>990 CZK / 40 EUR</b>	100 CZK / osoba	9,6 km / 18 min	parkoviště, wifi
<b>Hotel Petra ***</b> Ještědská 680/121 CZ-460 08 Liberec 8 - Hanychov Phone: +420 731 526 164 E-mail: info@hotelpetra.cz http://www.hotelpetra.cz/	<b>Jednolůžkový pokoj/Vícelůžkový pokoj 1 osob</b>	19	<b>860 CZK / 36 EUR</b>	v ceně	6,1 km / 11 min	parkoviště, wifi, TV na pokoji, bezbariérový přístup
<b>Wellness Hotel Stará Pekárna s.r.o. ***</b> Náměstí Českých bratří 26/13 CZ-460 01 Liberec Phone: +420 773 317 097 E-mail: recepcce@stara-pekarna.cz https://www.stara-pekarna.cz/	<b>Jednolůžkový pokoj</b>	3	od <b>930 CZK / 36 EUR</b>	160 CZK / osoba	4,7 km / 9 min	hlídané parkoviště, wifi na pokoji TV, trezor, lednice možnost zapůjčení žehličky
<b>Hotel Impuls ***</b> Hodkovická 52 CZ-463 12 Liberec Phone: +420 482 772 510 E-mail: info@hotelimpuls.cz http://www.hotelimpuls.cz/	<b>Jednolůžkový pokoj</b>		<b>650 CZK</b>	100 CZK / osoba	6,4 km / 10 min	hlídané parkoviště, wifi na pokoji TV
3. Penziony*						
<b>Penzion Villa Bílý Mlýn</b> Svobody 295/30 CZ-460 15 Liberec Phone: +420 222 532 547 E-mail: bily-mlyn@penzion.cz http://bilymlyn.eu/	<b>Dvoulůžkový pokoj 1 osoba</b> <b>Apartmán 1 osoba</b>	4 1	<b>1090 CZK / 44 EUR</b> <b>1590 CZK / 64 EUR</b>	138 CZK / osoba	5,7 km / 12 min	hlídané parkoviště, wifi
<b>Penzion Jasmin</b> Doktorky Milady Horákové 15 CZ-460 01 Liberec Phone: +420 485 131 601 E-mail: recepcce@penzion-jasmin.cz http://www.penzion-jasmin.cz/	<b>Dvoulůžkový pokoj 1 osoba</b>	13	<b>1050 CZK / 43 EUR</b>	150 CZK / osoba	5 km / 10 min	hlídané parkoviště, wifi na pokoji TV a trezor na chodbách volně k použití PC praní a žehlení za poplatek
<b>Penzion Alpina</b> Novinská 33 CZ-460 10 Liberec Phone: + 420 608 525 450 E-mail: info@penzionalpina.cz http://www.penzion-jasmin.cz/	<b>Dvoulůžkový pokoj 1 osoba</b>	3	<b>500 CZK / 19 EUR</b>	100 CZK / osoba	4,7 km / 10 min	hlídané parkoviště, wifi praní a žehlení za poplatek

\* Uvedené ceny jsou orientační a mohou se lišit dle sezóny a obsazenosti konkrétního ubytovacího zařízení.

## Příloha B Seznam restauračních zařízení

### Seznam restaurací v centru Liberce

#### 1. Restaurace Plaudit

- **Adresa:** Hrazená 900, 460 07 Liberec
- **Tel.:** 485 148 165
- **Mail:** puorplaudit@seznam.cz
- **Webová stránka:** plaudit.eu/puor/
- **Otevírací doba:**

Po – Út:	11.00 – 23.00
St – Čt:	11.00 – 24.00
Pá – So:	11.00 – 01.00
Ne:	11.00 – 22.00

#### 2. Potrefená Husa

- **Adresa:** Soukenné náměstí 6/115, 460 01 Liberec
- **Tel.:** 482710474
- **Mail:** husaliberec@seznam.cz
- **Webová stránka:** staropraven.cz/hospody/restaurace-liberec
- **Otevírací doba:**

Po – Út:	11:00 – 23:00
St – Čt:	11:00 – 00:00
Pá:	11:00 – 01:00
So:	12:00 – 01:00
Ne:	12:00 – 23:00

#### 3. Chicago Bar & Grill

- **Adresa:** Dr. Milady Horákové 391/1, 460 01 Liberec
- **Tel.:** +420 484 800 080
- **Mail:** info@chicago-grill.cz

- **Webová stránka:** [chicago-grill.cz](http://chicago-grill.cz)

- **Otevírací doba:**

Po – Čt: 11:00 – 0:00

Pá – So : 11:00 – 2:00

Ne: 11:00 – 0:00

- **Poznámka:** americká kuchyně

#### 4. Steak House Desperado

- **Adresa:** Blažkova 654, 46001 Liberec 1

- **Tel.:** +420 482 317 560

- **Mail:** [steakhouseliberec@seznam.cz](mailto:steakhouseliberec@seznam.cz), [restauracedesperados@seznam.cz](mailto:restauracedesperados@seznam.cz)

- **Webová stránka:** [steakhouseliberec.cz/](http://steakhouseliberec.cz/)

- **Otevírací doba:**

Po: zavřeno

Út – Čt: 11:00 – 23:00

Pá – So: 11:00 – 24:00

Ne: zavřeno

#### 5. Ztráty a nálezy

- **Adresa:** Široká 168/18, 460 01 Liberec 1

- **Tel.:** +420 485 110 721

- **Mail:** [ztratynalezy@seznam.cz](mailto:ztratynalezy@seznam.cz)

- **Webová stránka:** <https://www.ztratynalezy.com/>

- **Otevírací doba:**

Po – Pá: 11:00 – 23:00

So: 12:00 – 23:00

Ne: 12:00 – 16:00

#### 6. Radniční sklípek

- **Adresa:** Nám. Dr. E. Beneše 1/1, 46059 Liberec 1

- **Tel.:** +420 602 602 260

- **Mail:** [info@sklipekliberec.cz](mailto:info@sklipekliberec.cz)

- **Webová stránka:** [www.sklipekliberec.cz/](http://www.sklipekliberec.cz/)
- **Otevírací doba:**

Po – Čt:	11:00 – 23:00
Pá:	11:00 – 00:00
So:	11:00 – 00:00
Ne:	12:00 – 17:00

## 7. Restaurace Balada

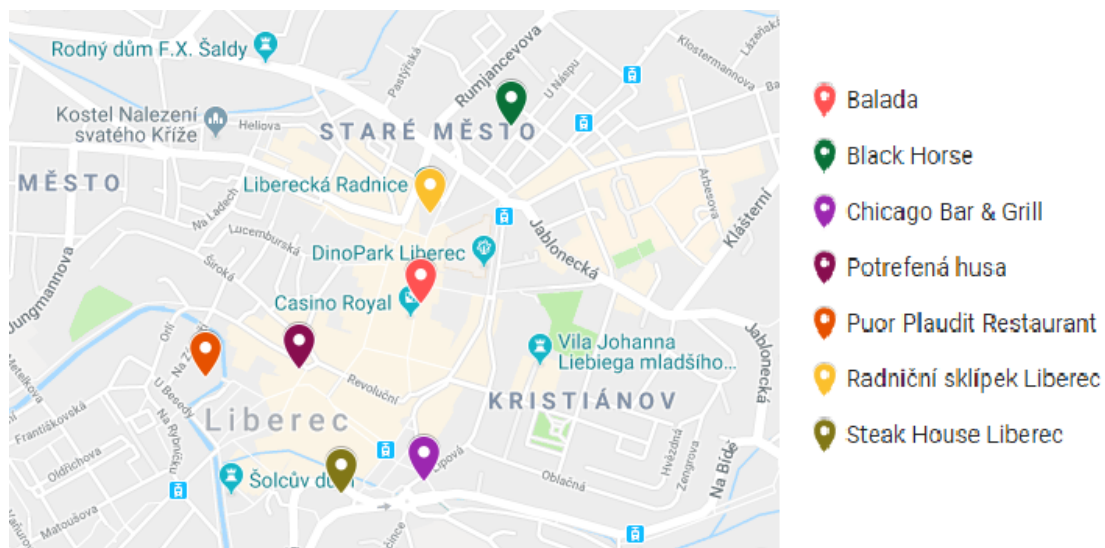
- **Adresa:** Moskevská 22/13, 460 01 Liberec 1
- **Tel.:** +420 485 110 109
- **Mail:** [balada.lbc@seznam.cz](mailto:balada.lbc@seznam.cz)
- **Webové stránky:** [www.balada-liberec.cz](http://www.balada-liberec.cz)
- **Otevírací doba:**

Po – Čt:	10:30 – 23:00
Pá – So:	10:3 – 24:00
Ne:	12:00 – 22:00

## 8. Black Horse irish restaurant

- **Adresa:** Nerudovo náměstí 108/1, 460 01 Liberec 1
- **Tel.:** 485 114 433
- **Mail:** [info@irskaliberec.cz](mailto:info@irskaliberec.cz)
- **Webové stránky:** [www.irskaliberec.cz](http://www.irskaliberec.cz)
- **Otevírací doba:**

Po – Čt:	11:00 – 23:00
Pá:	11:00 – 24:00
So:	12:00 – 24:00
Ne, svátky:	12:00 – 22:00
- **Poznámka:** irská kuchyně



*Obrázek B1: Zobrazení vybraných restaurací na mapě*  
 Zdroj: vlastní zpracování, 2019